

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Raşit ERARSLAN

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Raşit ERARSLAN

Öğrenci No:

140744240

Danışman:

Doç. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi**” başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 08 / 04 / 2017

Raşit ERARSLAN

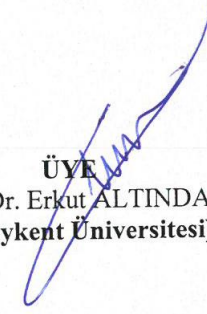
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

08/04/2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi*, Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140744240 numaralı **Raşit ERARSLAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.03.2017 tarih ve 2017/12 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.5.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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


DANIŞMAN
Doç. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Raşit ERARSLAN
Danışmanı : Doç. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Günümüz iş dünyasındaki şiddetli rekabette işletmeler verimliliklerini ve dolayısıyla çalışan performansını artırmak amacıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadır. Örgütsel bağlılıkları artan çalışanların motivasyonları da artmakta ve nihayetinde ise performansları yükselmektedir. Söz konusu durum işletmelerin toplam verimliliklerine pozitif anlamda katkı sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve performans pek çok faktörden etkilenmektedir. Söz konusu faktörler arasında örgüt kültürü de oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü her coğrafyada, toplumda ve hatta her işletmede çeşitli kriterlere bağlı olarak değişim gösterdiğinden örgütsel bağlılığın ve performansın etkilenme derecesi ve etkilenme şekli de farklılık taşımaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının bir yordayıcısı olarak ele alınmaktadır.

Bu çalışma örgütsel bağlılık ile performans ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin analizini amaçlamıştır. Bu maksatla ilk olarak bir literatür taraması yapılmıştır. Ardından ise söz konusu ilişkilerin varlığını ve derecesini analiz etmek amacıyla haberleşme sektörü çalışanlarının katılımı ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çıkan verileri SPSS programında geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra faktör, regresyon, korelasyon analizleri yapılmış ve elde edilen sonuçlar aktarılmıştır. Çalışmanın neticesinde örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu aynı şekilde örgüt kültürünün de performansa ve örgütsel bağlılığa anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Raşit ERARSLAN
Advisor : Assoc. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Type and Date : Graduate/Thesis, 2017
Scope : Management Organization
Key Words : Organizational Culture, Organizational Commitment,
Employee Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Amidst the fierce competition in today's business world, the companies try to increase the organizational commitment of their workers, thereby increasing their performance and company efficiency. Improvements in organizational commitment lead to increases in motivation and efficiency. This improves the total efficiency of the company.

Organizational commitment and performance are dependent on many factors. Among these factors, organizational culture is quite important. Since organizational culture may vary with geographic region, society and many criteria in each company, the relation between organizational commitment and performance vary as well. Organizational culture is treated as a predictor of the relation between organizational commitment and employee performance.

This study examines the relationship between organizational commitment, performance and organizational culture. To this end, firstly, a literature review is conducted. Then, in order to examine the existence and significance of the relationship, a questionnaire study is conducted on the communications sector employees, and the results are presented. After validity and reliability tests were performed in the outcome data SPSS program, factor analysis was performed and the results obtained were reported. As a result of the study, it was found that there was a meaningful and positive relationship between organizational commitment and performance, and organizational culture was significant and positive effect on performance and organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar.....	vi
ŞEKİLLER.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	4
1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....	4
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	10
1.3. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	12
1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	12
1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	12
1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	13
1.3.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleşme.....	13
1.3.5. İçselleştirme.....	14
1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar	14
1.4.1. İşe Bağlılık	15
1.4.2. Mesleğe Bağlılık.....	16
1.4.3. İtaat.....	17
1.4.4. İş Tatmini	17
1.4.5. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	18
1.4.6. Sadakat	19
1.4.7. Yönetime Bağlılık	20
1.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları	20
1.5.1. Davranışsal Bağlılık	20
1.5.2. Tutumsal Bağlılık.....	22
1.5.3. Devam Bağlılığı	23
1.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	24
1.6.1. Kişisel Faktörler	24

1.6.2. Örgütsel Faktörler.....	27
1.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	31
1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	32
2. ÇALIŞAN PERFORMANSI	36
2.1. Performansın Tanımı.....	36
2.2. Çalışan Performansının İşletmeler Açısından Önemi	37
2.3. Performans Değerlendirme Kavramı	38
2.3.1. Performans Değerlendirme Sistemi İlkeleri ve Yararları	40
2.3.2. Performans Değerlendirme Amaçları.....	42
2.3.3. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları	44
2.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	46
2.3.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Güçlükler.....	48
2.3.6. Örgütsel Bağlılık Ve Performans ilişkisi.....	50
2.3.7. Örgüt Kültürü Ve Performans ilişkisi	51

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR KAVRAMI	52
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	54
2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı	54
2.2. Örgüt Kültürünün Önemi	56
2.3. Örgüt Kültürünün Oluşması	58
2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	60
2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	61
2.6. Örgüt Kültürünün Bileşenleri.....	62
2.7. Örgüt Kültürüne Etki Eden Faktörler.....	66
2.8. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar.....	67
2.9. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı.....	69
2.9.1. Güç Mesafesi	71
2.9.2. Belirsizlikten Kaçınma	71
2.9.3. Erkekçilik ve Kadıncılık	71
2.9.4. Bireycilik - Toplulukçuluk	72
2.9.5. Uzun Dönem Yönelimi	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: HABERLEŞME SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	73
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI VE KISITLARI.....	74
3.3. HİPOTEZLER.....	74
3.4. METODOLOJİ VE UYGULAMA	77
3.4.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	77
3.4.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması	78
3.4.3. Demografik Bulgular	79
3.4.4. Ölçek Geçerlilik ve Güven Analizleri	82
3.4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	82
3.4.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	86
3.4.4.3. Bireysel Performans Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	88
3.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Faktör Analizleri.....	91
3.4.6. Tüm Bileşenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	94
3.4.7. Hipotez Testleri	96
3.4.7.1. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Faktörleri Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Analizleri	96
3.4.7.2. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Bireysel Performans Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Analizi	98
3.4.7.3. Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Bireysel Performans Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Analizi	99
SONUÇ	101
KAYNAKÇA.....	105
EK-1 ANKET FORMU	115
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLÖLAR

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi	6
Tablo 2. Bağlılık Düzeylerine Göre Olası Sonuçlar	34
Tablo 3. Faktörel Bileşenler ve Soruların Sayısı	78
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	79
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları	80
Tablo 6. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları	80
Tablo 7. Katılımcıların İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	81
Tablo 8. Katılımcıların Görev Aldıkları Pozisyona Göre Dağılımları.....	82
Tablo 9. Örgüt Kültürü Ölçeği Cronbach alfa Değeri.....	83
Tablo 10. Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik Analizi	84
Tablo 11. Örgüt Kültürü Ölçeği Normallik Testi.....	85
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach alfa Değeri.....	86
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi	87
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Testi.....	88
Tablo 15. Bireysel Performans Ölçeği Cronbach alfa Değeri.....	89
Tablo 16. Bireysel Performans Ölçeği Geçerlilik Analizi	89
Tablo 17. Bireysel Performans Ölçeği Normallik Testi.....	90
Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu.....	92
Tablo 19. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Tablosu.....	93
Tablo 20. Tüm Bileşenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları..	95
Tablo 21. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkileri	96

Tablo 22. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hipotez Sonuçları	97
Tablo 23. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri	98
Tablo 24. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hipotez Sonuçları	99
Tablo 25. Örgütsel Bağlılığın Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri	99
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hipotez Sonuçları	100



ŞEKİLLER

Şekil 1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	21
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	23
Şekil 2. Araştırmada Yer Alan İlişkilerle İlgili Nihai Model	100



GİRİŞ

Günümüz dünyasında işletmeler, küreselleşmenin yarattığı rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için işletme içindeki kaynaklarını maksimum seviyede performans ile kullanmak mecburiyetindedirler. Ürün ve hizmet üretiminde fark yaratmak, tüketici tarafında bilinip güvenilen bir işletme durumuna gelmek ve bu durumu muhafaza etmek kurumlar için oldukça fazla çaba harcanmasını gerektirmektedir. Bu sebeple üretim, pazarlama, satış, müşteri hizmetleri vb. birimlerin maksimum düzeyde kapasite göstermesi örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Günümüzde örgütler dünyanın herhangi bir yerinde üretilen bir ürünle aynı piyasada fiyat, kalite, hizmet gibi pek çok unsurlar bakımından rekabet içinde olabilmekte, söz konusu çekişme gelişmiş ve gelişmekte olan ulusların işletmelerinin devamlı olarak karşılaşabileceği bir rekabet faktörü olarak ele alınmaktadır. Sadece rekabetle başa çıkabilen işletmelerin hayatta kalmayı başardığı bu koşullarda, örgütler kendilerine rekabet avantajı getirecek ortaklıkları da en uygun düzeye çıkarmalıdır. Örgütlerin sağlayabilecekleri en faydalı ortaklıklar ise sahip oldukları insan unsuru ile olmaktadır.

İşletmelerin bünyesinde olan en değerli faktörlerden olan insan, değişen teknoloji ve getirilen yeniliklerin etkisi ile değerini kaybediyor gibi hissedilse de temelde işletmelerin en değerli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. İnsan unsuru bir işletme içinde, üretim ve hizmet süreçlerinde her safhada yer almakta ve etkide bulunmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde insan unsurunun örgüt içindeki her türlü faaliyeti örgütün toplam verimliliğine az ya da çok etkide bulunmaktadır. Bu sebeple de insan, işletmeleri ileri bir noktaya taşıyacak ve fark meydana getirebilecek tek faktör olarak görülebilecektir.

İnsan unsurunun işletmeler için bu derece önemli olması, onların idare edilmesi bağlamında birtakım teknik ve yöntemlerin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu gerekliliklerden önemli olan bir tanesi de onların işletme içinde birer çalışan olarak yer aldıklarında performanslarının arttırılmasıdır. Ancak bu

sayede işletmenin toplam verimliliği artış gösterecek ve uzun vadede işletmeler başarıyı yakalama şansı elde edebileceklerdir.

İşletme çalışanlarının performanslarının arttırılması ise günümüz dünyasında onların moral ve motivasyonlarının arttırılması suretiyle örgüt bağlılıklarının arttırılmasıyla olanaklı hale gelmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, bir çalışanın işletmede kalmayı istemesi, arzulaması ve kalmayı sürdürmesi olarak özetlenebilecektir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek tutulduğu işletmelerde uzun vadede hedeflere erişme açısından başarıya ulaşıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın performansla olan ilişkisi literatürde de pozitif yönlü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, işlerine dört elle sarılmalarına neden olmakta ve dolayısıyla performansları da yükselmektedir. Literatürde örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik pek çok çalışma mevcutken, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinde örgüt kültürünün rolü üzerine gerçekleştirilen çalışmaların sayıca yeterli olmadığı görülmüştür.

Örgüt kültürü, örgütün dış çevresine adapte olması ve iç bütünleşmesi esnasında meydana getirdiği ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yöntemi olarak aktardığı ana varsayımlar modeli olarak ifade edilebilmektedir (Demir ve Öztürk 2011, 19). Örgüt kültürü, içinde yer alan tüm üyelerinin ortak bir algı etrafında bütünleşmesine neden olmakta ya da tam tersi meydana gelebilmektedir. Bu nedenledir ki, her örgütün başka bir kültüre sahip olduğu gerçeğinden hareketle örgütsel bağlılık ile performansa örgüt kültürünün doğrudan bir etkisinin olduğu söylenebilecektir.

Bütün bu bilgilerden hareketle bu çalışmada ilk olarak örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramları literatür bağlamında incelenmiştir. Evvela örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel bağlılığın göstergeleri, amaçları, etki eden unsurları ve örgütsel bağlılık yaklaşımları bağlamında ele alınmıştır. Ardından yine birinci bölümde çalışan performansı kavramı; önemi ve performans değerlendirme bağlamlarında ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgüt kültürü kavramı bağlamında, örgüt kültürünün önemi, meydana gelişi, özellikleri, bileşenleri ve etki eden faktörleri ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde anket çalışmasında oluşturduğu ölçek kullanılan Hofstede'nin örgüt kültürü yaklaşımı da ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın çalışan performansına olan etkisini analiz etmek amacıyla haberleşme sektörü çalışanları ile yapılan anket uygulamasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmaya dahil olan çalışanlar işletmelerinin isim ve diğer bilgilerinin çalışmada kullanılmasını istemediğinden ve ilgili işletmelerden gerekli izinler alınmadığından, işletme isimlerine yer verilmemiştir. Çalışmada haberleşme sektörünün tercih edilmesinin nedeni; sektörün dinamik bir yapıya sahip olması, uluslararası kurumların sektörde yer alması ve çalışan profiline üst kültür kodlarını taşıyor olmasıdır. Bundan dolayı örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın bu sektör çalışanlarının performansına olan etkisi incelenmiştir.

Araştırma kapsamında 150 kişinin ankete katılımıyla elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ilişkisi analizinde H1i, H1m ve H1k hipotezlerinin, örgüt kültürü ve performans ilişkisi analizinde H2a, H2b, H2d ve H2e hipotezlerinin, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisi analizinde ise H3a, H3b ve H3c hipotezlerinin desteklendiği görülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Türk Dil Kurumu internet sitesinde bağlılık kavramı; ‘Bağlı olma durumu, merbutiyet’ olarak tanımlanmaktadır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, E.T.: 01/10/2016). Bağlılık, aynı zamanda kişiyi bir oluşuma ya da eyleme doğru yönlendiren, bağlayan bir süreç şeklinde de tanımlanabilmektedir (Luchak ve Gellatly 2007, 768; akt. Koç 2009, 201). Bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerindeki akışta belirleyen bir faktör olarak karşı karşıya kalınan bir husus olagelmiş ve bu nedenle de pek çok araştırmacı için inceleme konusu olmuştur. Bağlılığın örgütlerde uygulanabilirliği ve örgüt süreçlerine olan etkisi ‘örgütsel bağlılık’ kavramının meydana gelmesine neden olmuştur.

1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Konu üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılık kavramına pek çok tanım getirilmiş ve literatürde yerini almıştır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı örgüte bireysel biçimde bağlılık geliştirilmesi ve psikolojik bir varlık olarak çalışanın örgüt içinde devamlı bir üye olma davranışını sergilemesi biçiminde tanımlamıştır (Allen ve Meyer 1991, 67; akt. Yücel ve Çetinkaya 2015, 254).

Gül’e göre ise örgütsel bağlılık, bir kimsenin belirli olan bir örgütle kimlik anlamında bir birlik oluşturarak meydana getirdiği güç birliği olarak ifade edilebilecektir (Gül 2002, 37-39; akt. Kesen ve Sipahi 2016, 1928). Dolayısıyla örgütün değer, inanç ve kültürel anlamdaki varsayımları, kişinin değer, inanç ve kültürel anlamdaki varsayımlarıyla ne derece uyum sağlar ise örgütsel bağlılığın da aynı oranda yükselme göstereceği söylenebilecektir. Yükselme gösteren örgütsel bağlılığın ise beraberinde pek çok pozitif netice getireceği kesin bir şekilde ifade edilebilecektir.

Örgütsel bağlılık kavramına Mowday ve arkadaşları ise çalışanların örgütün hedef ve değerlerine yüksek seviyede inanç göstermesi, kabul etmesi; örgüt üyeliğinin sürekliliğini sağlamak için çaba harcaması biçiminde bir tanım getirmiştir (Mowday vd. 1979, 311; akt. Yücel ve Çetinkaya 2015, 254).

Örgüte bağlılık; örgüte üye olan kişilerin örgütlerini benimsemiş olmaları, aidiyet duygularının güçlenmesi, kişilerin kurumları ile özdeşleşme sağlayarak söz konusu kurumun bir üyesi olmaktan zevk almaları, kurumun dış çevrede gönüllü birer tanıtıcısı ve savunucusu olmaları vb. birçok pozitif tutum ve davranışın meydana gelmesini sağlamaktadır (Erkmen ve Çerik 2007, 108; akt. Yılmaz 2009, 72). Örgütsel bağlılık; yalnızca iş verene sadakat duymak anlamına gelmemekte, örgütün yararı ve başarısının devamlılığı adına örgüte dahil olanların fikirlerini açıklayarak çabaladıkları bir süreç olarak tarif edilmektedir (Yüksel 2000, 96; akt. Yılmaz 2009, 72).

Uygur ise çalışmasında örgütsel bağlılığı bireyin belirli bir örgüte olan ilgisi ve söz konusu örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamaktadır (Uygur 2009, 13). Getirilen tanımlar dahilinde örgütsel bağlılığın tanımında üç önemli unsurun yer aldığı öne sürülmektedir. Söz konusu unsurlar şu şekilde özetlenebilmektedir (Uygur 2009, 13-14);

- i) Örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve söz konusu hedeflere güçlü bir şekilde inanç duyma,
- ii) Örgütün çıkarına olacak biçimde önemli bir çaba göstermeye olan isteklilik,
- iii) Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için kesin ve kesintisiz bir istek duymak.

Bahsi geçen üçlü yaklaşımda, kişilerin örgüt içinde devam etme arzularının, temel faktör olduğu izlenmektedir. Örgütüne sadakat ile bağlanmış olan ve kendini içinde yer aldığı örgütün bir parçası olarak duyumsayan çalışanlar, örgütleriyle güçlü bir biçimde özdeşleşme sağlamaktadırlar. Örgütleri meydana getiren kişilerin gereksinim ve beklentileri gerçekleştiği oranda, örgüt kurallarına uyum sağlama derecesi ve örgüte olan bağlılıkları da yükselmektedir. Örgütün ve söz konusu örgütü

meydana getiren kişilerin, hedeflerinin uyum göstermemesi halindeyse örgüt içerisinde bozucu etki yaratan ve hatta yıkıma neden olan etkiler meydana gelebilmektedir (Bilge, Bal ve Gönülgür 2015 , 87).

Örgütsel bağlılık, 1960'lı senelerden günümüze değin çalışanlar çalışma ortamındaki verimlilikleri ve işlerinden ayrılma niyetlerini açığa çıkarması sebebi ile örgüt araştırmaları alanında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda gerçekleştirilmiş olan çalışmalar genellikle Kuzey Amerika'ya ilişkin olmakla beraber, otuz seneyi aşkın bir süre ile kültürlerarası örgütsel bağlılık yazını da meydana getirilmiştir (Wasti 2009, 17). Örgütsel bağlılığın gelişme süreci tarihleri ile Tablo 1.'de izlenmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	İleri seviye örgütsel bağlılığı olan kişi tanımını yapmış ve örgütlere karşı olası zararları üstünde çalışmıştır.
1958	March, Simon	Değişimsel modeli örgüte uyarlamışlardır.
1958	Morris, Sherman	Benzer biçimde örgüte bağlılığın değişimsel model üstünde çalışma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmek adına iş gören ve örgütün karşılıklı olarak iletişimi üzerine çalışmıştır.
1961	Etzioni	Bağlılığı ilk kez kategorilere ayıran kişi olmuştur.
1964	Lodahi	Örgütsel bağlılığın pozitif etkilerinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapmıştır.
1964	Katz	Örgütsel bağlılığın iyi işleyen bir örgüt için önemini bulmuştur.
1966	Grusky	Bağlılık, eğitim ve cinsiyet ilişkilerini incelemiştir. Bunun yanında iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının ödül ve beklentilerle olan ilişkisini araştırmıştır.
1967	Downs	Whyte gibi yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip olanları “fanatik” olarak değerlendirmiş ve örgüte verdikleri zararları incelemiştir.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin iş görenlerin bağlılıklarını düşürdüğünü bulmuştur.

1970	Patchen	Örgütsel bağlılığı tanımlamak adına örgütle özdeşleşme kavramını kullanmıştır. Örgüte karşı grup davranışlarının örgütsel bağlılığı ve güven değişkenleri ile ilişkisi olduğunu bulmuştur.
1970	Schein	Örgütsel verimliliğin en önemli göstergelerinden birinin örgüte bağlılık olduğunu bulmuştur.
1970	Steers	Aynı biçimde örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli belirtilerinden biri olduğunu belirtmiştir.
1970	Campbell,Dunettle	Örgüt atmosferinin, örgüt bağlılığı konusunda bağımsız bir Lawlerand ve Weick etkisi olduğunu bulmuşlardır.
1971	Lee	Örgütsel bağlılığın pozitif patron çalışan ilişkisiyle beraber yükseldiğini bulmuştur.
1971	Sheldon	Amaç ve değer bütünlüğünün örgütsel bağlılık üstündeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarlamışlardır.
1974	Buchanan	Örgütsel bağlılığın tutumsal modelini uyarlamışlardır.
1974	Porter	Tutumsal yaklaşım modelini örgütsel bağlılık bağlamında öne sürmüştür.
1974	Modway, Porter, Dubin	Bağlılık ve performans ilişkisi hakkında araştırma yapmışlardır.
1974	Herbimac	Kıdem, yaş ve örgüt bağlılık ilişkileri üzerine çalışmışlardır.
1975	Dubin	Örgütsel bağlılık ve kişisel ilgilerin ilişkisi olduğunu bulmuştur.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin negatif etkilerini ifade etmiştir.
1975	Steers	Örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliğin işaretlerinden biri olduğunu ifade etmiştir.
1976	Steers	Örgütsel bağlılık ve personel devri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
1977	Steers	Örgütsel bağlılık üstüne bir model geliştirmiştir.
1977	Steers	Örgüte devamlı ve güvenli iş gücü ile katkıda bulunanların örgüte bağlı iş görenler olduğunu tespit etmiştir.
1977	Salancik	Kişilerin sorumluluklarının ve örgüte bağlılıklarının düşmesinin rol belirsizliğiyle ilişkili olduğunu bulmuştur.
1977	Salancik	Örgüt değerleri hususunda iş görenlere bilgi sağlayan iletişim sürecinin iş görenin örgütsel bağlılığının artmasını sağladığını tespit etmiştir.
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini açıklamışlardır.

1978	Salancik, Pfeffer	İş gören üzerinde denetim uygulamanın örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının yüksek olmasının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuştur.
1978	Koch, Steers	Geri bildirim, sorumluluk, görevin kapsamı ve otonomi kavramlarının örgüte bağlılık ile ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.
1979	Mowday	Psikolojik yaklaşımı örgüt bağlılığına entegre etmiştir.
1979	Mowday, McDade	Çalışma öncesi bilginin örgütsel bağlılığı belirlemedeki önemini ifade etmişlerdir.
1979	Bartol	Rol belirsizliği, rol çatışması ve ağır rol yükünün örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu bulmuştur.
1979	Gould	Örgütsel bağlılık yerine örgütsel bütünleşme kelimesini kullanmıştır.
1980	Morris, Koch	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgütsel bağlılık hususunda etkili olabileceği üzerine çalışmıştır.
1980	Morris, Steers	Örgütsel bağlılık üzerinde eğitimin etkisini araştırmışlardır.
1980	Morris, Steers	Örgüte bağlılıkla, örgüt büyüklüğünün ve kontrol alanları arasında bir ilişkileri olmadığını ifade etmişlerdir.
1980	O'Reilly, Caldwell	Örgütsel bağlılığı belirleme hususunda, çalışmak için o örgütü seçmenin önemli olduğunu bulmuşlardır.
1980	Preffer, Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş çeşitliliğinin önemini ifade etmişlerdir.
1981	Korman	Özel yaşam ve bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
1981	Rowan	Aşırı sadakatın örgüte karşı olası zararları üzerinde çalışmıştır.
1981	Morris, Sherman	Başarma ihtiyacı, başarma duygusu ve yüksek derece ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkileşimini araştırmışlardır.
1981	Morris, Sherman	Kıdem ve yaştan örgütsel bağlılık açısından etkisini araştırmışlardır.
1981	Angle, Perry	Yenilik ve özgünlük için aşırı derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirtmişlerdir.
1981	Angle, Perry	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1981	Scholl	Eşitlik hallerinde ve beklentiler karşısında bağlılığın bağımsız bir şekilde var oluşunu açıklamıştır.

1981	Morris, Sherman	Yaş ve kıdem arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığının süreç modelini geliştirmişlerdir.
1982	Morris, Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini uygulamışlardır.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları güncellemiştir.
1983	Rusbult, Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirmişlerdir.
1984	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır.
1986	Williams ve Hazer	Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın “araçsal” ve “efektif” olarak iki baskın yönünün olduğunu belirtmişlerdir.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu, kişilerin bir takım bağlılık tiplerini birlikte gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu ortaya çıkarmışlardır.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirlemişlerdir.
1990	Meyer ve Allen	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklemişlerdir.
1992	Cohen	Mavi yakalıları arasında kadınların ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.
1994	Al-Kahtani	Bireyselleştirilmiş terfi sisteminin iş görenlerin örgütsel bağlılığı sağlamada anlamlı sonuçlar vereceğini söylemişlerdir.
1997	Katz ve Kahn	İş görenlerin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden ileri geldiğini öne sürmüşlerdir.
1998	Slocombe ve Dougherty	Bağlılığın yalnızca pasif bir örgüte sadakatten öte aktif bir ilişkiyi kapsadığını ileri sürmüşlerdir.
1999	Kırel	Genç iş görenlerin işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını tespit etmiştir.
2000	Donald ve Makin	Örgütsel bağlılığı, kişiyle örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme şeklinde tanımlamışlardır.

2000	Rowden	Yaş ilerledikçe iş bulma imkanlarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden iş görenlerin örgütlerine ve işlerine daha bağlı hale geleceklerini belirtmiştir.
2000	Beck ve Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine dahil olmamalarının, örgütsel bağlılıklarının seviyesini etkilediğini bulmuşlardır.
2001, 2000	Metcalf, Rowden	Liderlik biçiminin örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğunu kanıtlamışlardır.
2005	Straiter	İş görenlerin ve örgütün yöneticiye güveninin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır.
2006	Albrecht	Örgütsel güvenle örgüt bağlılığı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.
2010	Johnson, Chang, Yang	Bağlılığı yüksek seviyede olan iş görenlerin örgütün motivasyonuna daha çok katkı sağlayacaklarını ileri sürmüşlerdir.

Kaynak: Seyhan, Merve. «İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma.» Edirne: T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi, 2014, 10-15.

Örgütsel bağlılık konusunda getirilen tüm açıklamalar, bağlılık kavramının ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı görüşünde hem fikir olmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanlar tutumsal ya da davranışsal bir sebebe dayanarak örgüte olan üyeliklerini sürdürmektedirler (Yılmaz 2009, 73).

1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın tarihi olarak oluşumu ve gelişimine bakıldığında birçok araştırmacının örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını ele alan çalışmalarda bulunduğu görülmektedir. Söz konusu araştırmalar günümüz dünyasında gittikçe artan bir önem ve değer kazanmıştır. Bu durumun öne çıkan nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Bayram 2005, 15; akt. Seyhan 2014, 15);

- i) Örgüte bağlılığın, istenen çalışma davranışıyla olan ilişkisi,
- ii) Örgüte bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların, düşük olanlara oranla daha iyi performans sergilemeleri,

iii) Örgütsel bağlılığın işten ayrılma sebebi olarak, iş tatmininden daha fazla etkisinin olduğunun araştırmalar ile kanıtlanmış olması,

iv) Örgüt bağlılığının, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir göstergesi biçiminde dikkat çekmesi olarak ifade edilmektedir.

Tüm bu sayılan nedenlerin yanı sıra, örgütler için sahip olunan kaynakların etkin bir biçimde kullanılması, günümüz dünyasında oldukça önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple örgütler, genelde iş gören devir oranından ileri gelen yüksek maliyetleri düşürmek ve devamlılığı sağlamak adına iş görenlerin bağlılığını yükseltmeye çabalamaktadırlar. Örgütüne bağlı olan iş görenlerin daha fazla çalışarak çaba sarf edeceği ve örgütün hedeflerinin yerine getirilmesi adına daha fazla kendilerinden fedakarlıkta bulunacaklarına dair görüşler gittikçe kuvvetlenmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar, bağlılığın yüksek iş gören devir oranından ileri gelen maliyetleri düşürdüğünü göstermektedir (Meyer ve Allen 2004, 2; akt. Gündoğan 2009, 8). Düşük olan örgütsel bağlılığın, işe geç kalınması, devamsızlık yapılması, düşük performans gösterilmesi ve hatta işten ayrılma niyeti vb. bireysel ve örgütsel negatif neticeleri ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürmesine katkıda bulunmaktadır. Başarının elde edilmesi, çalışanların bir takım özelliklerine bağlı olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar aşağıdaki niteliklere sahip olmaktadır (Feldman ve Moore 1982; akt. Uygur 2009, 14);

i) Daha az denetime ve disipline gereksinimleri olmaktadır. Söz konusu çalışanların performansları, örgüte bağlılıkları düşük seviyede olanlara oranla daha yüksek olmaktadır.

ii) Örgüt içindeki pozisyonlarla ilişkili alternatifleri, görev aldıkları örgüte en fazla katkıyı getirecek bir araç biçiminde değerlendirmektedirler.

iii) Söz konusu iş görenlerin güvenilirliği ve samimiyeti, genelde kriz ortamlarında kendini göstermektedir.

Bir örgütte güçlü bir bağlılık geliştirildiğinde örgütün genel hedeflerine hizmet edebilme adına çalışanlar da daha fazla güçlendirilmekte ve örgütsel değerler bu sayede örgüt üyelerini daha sıkı bir biçimde bir arada tutmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütler, ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olduklarında ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşabilmekte ve başarılı olmaktadır. Söz konusu iş görenler örgüt içinde dinamo rolü üstlenmektedirler (Al- Qarioti ve Al Enezi 2004, 331; akt. Özpehlivan 2015, 106).

1.3. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgüt bağlılığı kişilere, zamana ve mekana göre değişim göstermekle birlikte söz konusu bağlılığın belirlenmesine dönük bir takım göstergelerin varlığı ileri sürülmektedir. Bahsi geçen göstergeleri şu biçimde ifade etmek mümkündür;

1.3.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi olarak görülmekte ve iş görenlerin amaç ve hedefleriyle örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesi olarak ifade edilmektedir. Organizasyonun amaç ve hedeflerini kabul edip içselleştiremeyen bir iş görenin söz konusu organizasyona bağlılık göstermesi de beklenmemektedir. Örgütsel bağlılık hususunun öncülerinden olan Porter, Steers ve Moydaw ‘örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara karşı güçlü bir inanç duymayı’ örgütsel bağlılığın asgari koşulu olarak öne sürmüşlerdir. Beklenenler ile sunulanlar arası mesafa açıklığı örgütsel bağlılığın seviyesini belirleyen en önemli kriter olarak görülmektedir (İnce ve Gül 2005, 9; akt. Kırarç 2012, 108).

Buna göre; içinde olduğu örgütün amaç ve değerlerini benimsememiş olan bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin de düşük olacağı söylenebilecektir. Çalışanların kendi kişisel amaçlarını yerine getirirken diğer taraftan örgütün amaçlarını da yerine getirmeye bir katkı sağlamaları tatmin sağlamakta ve bu durum da örgütsel bağlılığın yükselmesine yol açmaktadır.

1.3.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın göstergelerinden bir diğeri de iş görenin örgütün çıkarına olağanüstü çaba göstermesi olarak ifade edilmektedir. Söz konusu çabanın beklenen ve formel kriterlerin üzerinde olması beklenmektedir. İş görenlerin, örgütün başarısı adına normal kabul edilen sınırın üstüne performans göstermeleri, ancak o iş görenlerin yüksek bağlılık düzeyleri ile açıklanabilmektedir (Bülbül 2007, 5).

İş görenin herhangi bir maddi fayda ve beklenti içine girmeden, yalnız çalıştığı örgütün başarısı adına kendisinden fedakarlıkta bulunması söz konusu kişinin örgütü ile özdeşleştiğine dair bir gösterge olarak yorumlanmaktadır. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombaları dolayısıyla uğradığı kayba rağmen ekonomik bakımdan hızlı bir şekilde toparlanmasında, bahsi geçen özelliğin kültürel bir unsur olarak toplum yapısının dinamiklerinde yer almasının rolü oldukça fazladır (İnce ve Gül 2005, 10; akt. Seyhan 2014, 30).

1.3.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Başka bir örgütsel bağlılık göstergesi iş görenin örgüt üyeliğini sürdürme bağlamında güçlü bir arzu duyması olarak ifade edilmektedir. İlk iki gösterge ile paralel bir şekilde bu gösterge de, iş görenin örgütüne yönelik pozitif duygularının bir neticesidir. Örgütsel bağlılık, örgütün iş görenlerinin problemleri ile ilgilenmesiyle de yakından ilişkili görülmektedir. Örgütsel yapı içinde doğru bir biçimde işleyen iletişim kanalları, etkin insan kaynakları uygulamaları, sosyal etkinlikler, yeterli kariyer imkanları, örgüt içindeki adalet vb. faktörlerin, çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme arzusuna pozitif anlamda katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Gündoğan 2009, 24).

1.3.4. Örgütle Özdeşleşme

İş görenlerin örgütsel amaç ve değerleri benimseyerek kabul etmeleri özdeşleşmeyi işaret etmektedir. Özdeşleşme, iş görenlerin memnun oldukları bir örgütü taklit etmeye dair duydukları arzudan kaynaklanan bir netice olarak görülmektedir. Örgütler ve örgüt yönetimleri iş görenlerin nezdinde bu etkiyi vizyonları, stratejik ön görüleri, ikna kabiliyetleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri

ile elde etmektedirler. Özdeşleşmenin sağlanmasında başvuru yapılacak yöntemlerin ilki, iş görenlerin performans ve davranışlarının onaylanarak övülmesi olmaktadır. Bu sayede iş görenlerin kendilerine olan güvenleri artmakta ve örgütlerinin gelecekle ilişkili beklentilerinin karşılanması adına daha fazla çaba göstermektedirler (Bülbül 2007, 5-6).

İş görenler örgütleriyle ne derece özdeşleşebilmektedirler? İş görenler örgütün gerçekleştirdiği ya da gerçekleştirmediği işleri ne kadar onaylamaktadırlar? Tüm bu sorulara verilecek yanıtlar iş görenlerin örgütleriyle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma düzeylerini belirlemektedir (İbicioğlu 2000, 15; akt. Seyhan 2014, 31).

Bir kişi, grup ya da örgüt ile çeşitli nedenlerden dolayı özdeşleşme sağlayabilmektedir. Grup üyeliği kişinin kendini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine destek olmakta ve kişiye ait olma duygusunu kazandırmaktadır. Kişinin içinde olduğu örgütün itibarı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeleri de daha çok özdeşleşme göstermektedirler (Benkhoff 1997: İnce ve Gül, 2005, 10-11; akt. Seyhan 2014, 31).

1.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan kişiler, içinde oldukları örgütlere duygusal manada yakınlık hissetmekte ve onunla özdeşleşmekte, amaç ve hedeflerini içselleştirerek kendi amaç ve hedefleri olarak algılamakta, söz konusu amaç ve hedeflere ulaşabilme adına üst düzey performans göstererek işletme içine kendi istekleri ile kalmayı tercih etmektedirler (Meyer ve Allen 1990, 16; akt. Özpehlivan 2015, 113).

1.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Kavramlar

Pek çok araştırmada örgütsel bağlılık kavramı birbirinden farklı şekillerde tanımlanmıştır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık farklı kavramlar ile sık sık karıştırılmakta ve kimi zaman da söz konusu kavramlar örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık yerine kullanılan ya da örgütsel

bağlılık kavramı ile karıştırılan kavramları ele almak konuya açıklık getirmek bakımından faydalı olacaktır.

1.4.1. İşe Bağlılık

İşe veya göreve bağlılık, kişinin örgütte yerine getirdiği işe dönük bir şekilde sahip olduğu duygusu, inancı ve işe karşı duyumsadığı bir bağ olarak tarif edilmektedir. İşe bağlılık, kişinin bakış açısından yerine getirilecek olan görevin önemi ve değeri hususundaki algının içselleştirilmesi biçiminde de betimlenmektedir. Son dönemlerde bir örgütte yer alan iş görenlerin davranışlarını anlayabilmek için pek çok araştırma gerçekleştirilmiş ve işe bağlılık konusu oldukça öne çıkmıştır (Ahmadi 2014, 8).

Allport, işe bağlılık hususunu “benlik bağlılığı” biçiminde kavramsallaştırmıştır. Allport’a göre, benlik bağlılığı iş görenin kendisine olan saygısının, örgüt içindeki yetenek ve başarılarından etkilenmesi ile meydana gelmektedir (Çakır 2001, 38; akt. Ahmadi 2014, 8).

İşe bağlılık, iş gören için yerine getirdiği görevin önemli ve faydalı olduğu hususunda değerler geliştirmesi olarak da ifade edilebilmektedir. İşe bağlılık, örgütün destek olarak iş görenin sosyalleşmesine katkı sağlanması ile değerlendirilebilmektedir. Örgütsel anlamda sosyalizasyon, kişinin örgütsel rol kazanmak ve örgütsel üye olarak katılım sağlamak için değerler, yetenekler, gösterilmesi beklenen davranışlar ve gerekli sosyal bilgileri değerlendirme sürecidir (Uygur 2009, 33-34).

Kişinin yerine getirdiği işin mevcut beklentilerinin ve gereksinimlerinin ne kadarını karşıladığı işe bağlılığa etki eden önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe bağlılığı yüksek seviyede olan kişiler için yerine getirdikleri iş, onların kimliklerinin önemli bir unsuru haline gelmektedir. Aynı zamanda işe bağlılığı yüksek seviyede olan kişiler için iş ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır (Uygur 2009, 34).

1.4.2. Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık; kişinin belirli bir alanda uzmanlaşması ve beceri kazanmak üzere gerçekleştirdiği çalışmalarının neticesinde mesleğini, hayatında ne ölçüde merkezi bir konumda değerlendirdiği olarak tarif edilmektedir. Başka bir ifadeyle; mesleki kimliğin öne çıkarılması, dahil olunan meslek için çaba gösterilmesi, mesleki hedef, değer, norm ve etik ilkelere bağlılık gösterilmesi olarak belirtilebilmektedir (Cihangiroğlu, ve diğerleri 2015, 367).

Mesleki bağlılık hususunda gerçekleştirilen çalışmalarda kariyer, profesyonel ve meslek ifadelerinin kullanılması konusunda bir tartışmanın varlığı gözlenmektedir. Bir kişi mesleği için uzun yıllar harcayarak, mesleği kendisi için gittikçe daha önemli hale gelmeye başladığında söz konusu kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmektedir. Bu biçimde gelişen mesleki bağlılık üç temel alt düzeyde açıklanmaktadır (Cihangiroğlu, ve diğerleri 2015, 367-368);

i) İşe yönelik genel tutum: İşe dönük değer yargılarını kapsamaktadır. Kişi iş ve özel yaşamını özdeşleştirmektedir. Bu durumda işinden ya da mesleğinden memnun olmayan kişide yaşamdan da haz almayacağına dair bir düşünce bulunmaktadır.

ii) Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişiler, meslekleriyle ilişkili olarak gelecek için bir takım yatırımlarda bulunmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek, geliştirmek ve mesleki anlamda ilerleme kaydedebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Kişilerin bu düzeydeki çabaları, yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve bir takım imkanlardan faydalanmaları, meslekleriyle alakalı toplantılara dahil olmaları ile ölçülmektedir.

iii) İşin nispi önemi: İş ve iş dışındaki faaliyetler arası seçimlerin ortaya konmasını kapsamaktadır. Mesleki bağlılık kişinin hayat tatminini yükseltmektedir. Çünkü iş hayatı ve kişinin mesleği onun hayatının bir parçasıdır.

Mesleğe bağlılıkla, örgütsel bağlılığın karşılaştırılması neticesinde, genelde söz konusu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu görüşü baskındır. Söz konusu durumun nedeni, mesleğe bağlılığın yoğunlukla iş görenlere yönelik, örgütsel

bağlılığın ise örgüte yönelik özelliklerinin olması olarak açıklanmaktadır. Mesleğe bağlılık, iş görenin bizatihi kendi memnuniyetini kapsayan bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığı yüksek olan çalışanlara ayrıcalıklı tutumlar sergilenmesi ihtimali yüksektir (Gündoğan 2009, 11).

1.4.3. İtaat

İtaat kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde “söz dinleme, boyun eğme, buyruğa uyma” olarak açıklanmaktadır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, E.T.: 25/10/2016). Aynı zamanda kelime olarak, verilen emre uyma, emredileni yapma ya da yapmama manalarını da taşımaktadır. Bu sebeple örgüt içinde meydana gelecek otoriteden gelen emirleri iş görenlerin yerine getirmesi, onların örgütsel bağlılıkları ile ilişkilendirilmektedir (Çelebi 2009, 90).

Çoğunlukla, itaat kavramı bağlılık kavramı dahilinde yorumlanmaktadır. Ancak, bağlılığı itaat kavramı içinde de değerlendirmek olanaklıdır. İtaat olmadan sağlanan bağlılık yıkıcı tutumları da beraberinde getirebilmektedir. Bağlılık olmadan itaatse bireyin örgütün faydasına yönelik katkı ve çabalarını barındırmayacağından, örgütün ilerlemesi adına davranışlar gösterilmesine engel olacaktır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve itaat kavramları birbirlerinin zıttı ya da birbirlerinin yerine kullanılabilecek kavramlar değil, tam tersine birbirlerini tamamlayan kavramlardır (Çelebi 2009, 90).

1.4.4. İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi ele alındığında, iş tatmininin daha çok iş çevresiyle ilişkilendirilmesine karşın, örgütsel bağlılığın örgütün geneline karşı hissedilen pozitif duygu ve tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. Birbirleri ile ilişkili görünen bu iki kavramın temel farklılığı, örgütsel bağlılığın daha ziyade örgütün hedefleri ve değerlerinin bütününe uygunluğunun temsil edilmesiyle, iş tatmininin yalnızca işin bir takım boyutları ile ilişkili olmasıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ele alınması için dört temel model kurgulanmıştır. Bunlar (Bayrak Kök 2006, 300);

- i) İş tatmini örgütsel bağlılığa neden olmaktadır
- ii) Örgütsel bağlılık iş tatminine yol açmaktadır
- iii) Örgütsel bağlılık ve iş tatmini karşılıklı olarak ilişki içerisinde
- iv) Örgütsel bağlılık ve iş tatmini birbirinden bağımsızdır.

Örgütsel bağlılık daha yoğunlukla örgütü hedefleri ve değerlerinin etkisinde olurken, iş tatmini ise daha yoğunlukla görev çevresinin etkisinde olmaktadır. Bu bağlamda, iş görenin örgütüne bağlı olması, ancak işinin belli kısımlarından memnun olmaması olasıdır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arası ilişkiyle ilgili olarak pek çok farklı bulgulara rastlanmakta, bu sebeple son dönemlerde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin eş zamanlı bir şekilde ele alınarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Gündoğan 2009, 16).

İş tatmininin aksi olarak, örgütsel bağlılığın zaman içinde gelişme gösterdiği ve günlük iş akışlarının etkisinde olmadığı düşünülmektedir. İş tatmini ise söz konusu olaylar ve benzerleri karşısında daha hassas olmakta ve hızlı bir biçimde etkilenebilmektedir. Örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etki eden kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlere göz atıldığında iki kavram arasında iç içe olan bir yapının var olduğu ve dolayısıyla da aynı yönlü bir ilişkinin kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Gündoğan 2009, 17).

1.4.5. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişinin diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışma arkadaşlarına bağlılığı kimi zaman bir takım yararlar elde edebilmek için bir araç, kimi zaman da kendisi bir amaç şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Bülbül 2007, 9).

Bağlılık güdüsü yüksek olan kişiler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına oldukça önem vermektedirler. Geleceğe dönük bazı planlar ile uğraşmanın yerine insanlarla beraber oldukları, onlarla bir takım paylaşımlarda bulundukları ve onlara destek oldukları bir çalışma ortamını tercih etmektedirler. Söz konusu kişiliği olan bireyler için arkadaşlara duyulan bağlılık ulaşılması gereken bir amaç olarak ifade

edilebilmektedir. Yolunda gitmeyen durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiğinden kişilerin örgütten kopmaları oldukça güç olmaktadır (Bülbül 2007, 9).

Bazı iş görenlerde bağlılık güdüsü arttıkça, kişiler arkadaşlık bağ ve ilişkilerine daha çok önem vermektedirler. Söz konusu türdeki çalışanlar, birlikte çalıştıkları arkadaşları ile bir takım şeyleri paylaşarak ve insanlarla beraber çalışmak ve birbirine karşı destek oldukları bir takım olarak çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışma arkadaşları kendilerini takımlarına bağlı hissederek, diğer gruplara oranla kendi gruplarındaki üyeler ile daha çok ilişki ve bağ kurmaktadır (Ahmadi 2014, 10).

1.4.6. Sadakat

Sadakat genel manası ile samimi ve sağlam dostluk, içten duyulan bağlılık, his ve duygularda sağlamlık, ihanet etmeme, gerçeğe uygunluk anlamlarını içermektedir. Başka bir açıdan ise sadakat bir kimsenin bir 'davaya' pratikte, istekli ve tam bir şekilde bağlı olması olarak ifade edilebilmektedir. Bu noktada dava ile kastedilen, bir kurum ya da organizasyona, ideal bir olay veya ideal bir amaca bağlanmasının nesnesi olmaktadır (Seyhan 2014, 22).

Kültürel değerler ile direkt olarak ilişkili olan örgütsel sadakat, yabancılara karşı organizasyonu övme, dış tehditlere karşı organizasyonu savunma, koruma ve negatif koşullar altında bile örgüte bağlı olma manasına gelmektedir. Örgütsel bağlılığın yalnızca bir boyutu olan örgütsel sadakat, örgüte olan üyeliği devam ettirmeyle ilişkilidir (Seyhan 2014, 22).

Sadakat, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte dönük bir aidiyet duygusu olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu aidiyet duygusu, iş görenin örgütüne dönük hissettiği yüksek ve pozitif duyguları ve örgütte devamlı olarak bulunma arzusu ile kendini göstermektedir. Aynı zamanda kariyer ve gelecek beklentileri de örgütsel sadakate pozitif anlamda etkide bulunmaktadır (Gündoğan 2009, 13).

1.4.7. Yönetime Bağlılık

İş görenlerin örgüt içinde kurallara, kanun yapıcılara ve devamlılığı sağlayan güce olan bağlılıkları, yönetime olan bağlılıklarını ifade etmektedir. Örgütlerde üst görevlerde yer alan iş görenlerin örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmektedir (Luthans vd. 1987, 221; akt. Ahmadi 2014, 11)

Bu durumdan dolayı üst kademelerde yer alan iş görenlerin örgütsel bakımdan kazanan etkilerinden ötürü yönetime olan bağlılıkları da artmakta ve bu durum kişilerin hedeflerini ve örgütü daha çok içselleştirmelerine neden olmaktadır. Bu sebeple kişilerin örgütteki etkinlikleri artış gösterdikçe, kişiler örgütün kazancı ve başarısını kendi başarıları gibi hissetmeye başlamaktadır (Ahmadi 2014, 11).

1.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramına getirilen pek çok tanımda, bağlılığın tutumsal veya davranışsal bir temele dayandırıldığı görülmektedir. Başka bir deyişle iş görenler, tutumsal ya da davranışsal bir nedenden ötürü örgüte olan üyeliklerini sürdürmektedirler.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı biçimde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmalarından ileri gelmektedir. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık hususunda yoğunlaşırken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Doğan ve Kılıç 2007, 40). Örneğin Mowday ve diğerleri, tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımını yapmışlardır (Gürkan 2006, 31).

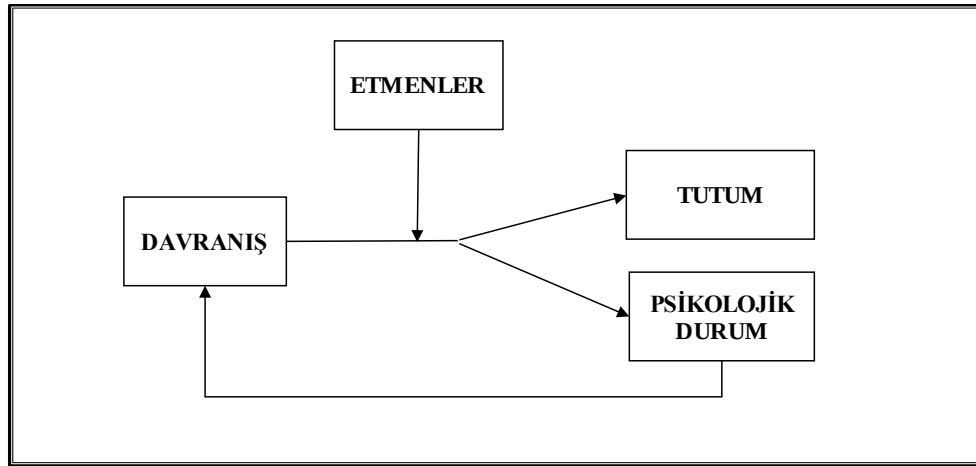
1.5.1. Davranışsal Bağlılık

Mowday davranışsal bağlılık konusuna, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır biçiminde bir tanım getirmiştir (Gürkan 2006, 31). Davranışsal yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, çalışanların yalnızca örgütlerine değil, kendi faaliyetlerine de bağlılık hissi geliştirdikleri bir süreç biçiminde ele alınmaktadır. Söz konusu yaklaşım, kişilerin geçmiş tecrübeleri ve örgüte uyum

gösterme durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreciyle ilişkilidir. Bu noktadaki örgüte bağlı halde gelmeyle kastedilen, örgütten ayrılmayıp üyeliğini devam ettirme ve devamsızlık göstermeme türünden davranışlar olarak belirtilmektedir (Hoş ve Oksay 2015, 3).

Davranışsal bağlılık hususuna örnek olarak, bireyin bir davranışta bulunmasının ardından bir takım etkenler sebebiyle davranışını sürdürmesi ve bir müddet sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlı hale gelmesi gösterilebilecektir. Zaman geçtikçe bahsi geçen davranışa uygun ya da onu haklı gösterecek tutumlar geliştirilmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Yılmaz 2009, 78).

Meyer ve Allen'e göre ise davranışsal bağlılık, kişilerin belirli bir örgüte çok uzun zaman kalmaları problemi ve söz konusu problemle ne şekilde başa çıktıklarıyla ilişkili bir kavramdır. Meyer ve Allen, davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden ziyade, yerine getirdikleri bir faaliyete bağlılık geliştirmektedirler. Başka bir ifade ile davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik gelişmektedir (Meyer ve Allen, 1997, 9; akt. Gündoğan 2009, 55).



Şekil 1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, 63; akt. Gündoğan, Tamer. «Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.» Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2009, 55.

Davranışsal bağlılık süreci Şekil 1.'de izlenebilmektedir. Buna göre, birey bir davranışı göstermesinin ardından bir takım etmenler sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve bir müddet sonra da devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman ilerledikçe de, bahsi geçen davranışa uygun ya da onu haklı gösteren tutumlar kazanmakta, bu da davranışın tekrarlanma ihtimalini yükseltmektedir (Gündoğan 2009, 55-56). Davranışsal bağlılık normatif bağlılık olarak da isimlendirilmektedir.

1.5.2. Tutumsal Bağlılık

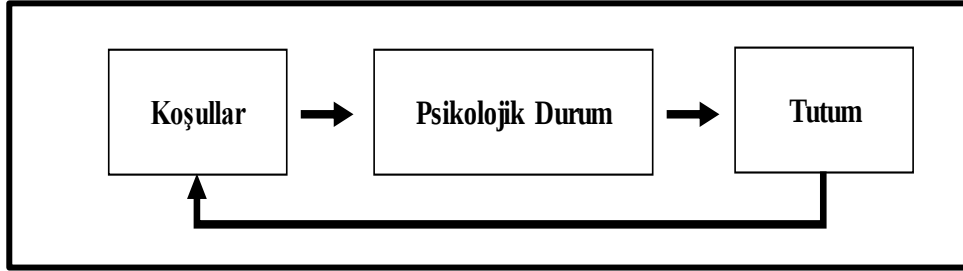
Duygusal bağlılık olarak da isimlendirilen tutumsal bağlılık, kişinin kendini örgütün bir parçası şeklinde görmesi ile başlayan duygusal bir durum olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda kendi istek ve arzusu ile örgüt içinde kalmayı tercih eden, kendini örgütlerine adanmış olan iş görenleri belirtmektedir. Meyer ve Allen tutumsal bağlılıkla ilgili olarak iş deneyimlerinin rolünün önemine vurgu yapmışlardır. İş görenin temel gereksinimlerinin giderilmesine örgüte daha güçlü bir bağın gerekliliği üzerinde durmuşlardır (Yücel ve Çetinkaya 2015, 255).

Mowday'ın örgütsel bağlılık sınıflandırmasında tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlar ile özdeşleşmesini ve bunlar paralelinde çalışma istekliliğini ifade etmektedir. Mowday'ın görüşüne göre, bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına dönüşmekte de ve söz konusu davranışlar da bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir (Reichers 1985, 468; akt. Gürkan 2006, 31).

QReilly ve Chatman'ın yaklaşımında ise örgütsel bağlılığın temeli, kişinin örgütle oluşan psikolojik bağına dayandırılmaktadır. Kişi ile örgüt arasında meydana gelen psikolojik bağın gelişiminde önemli rolü olan temel mekanizma özdeşleşme olarak ifade edilmektedir. Kişinin örgüte olan bağlılığı, örgütün hedefleri, değerleri ve tutumlarıyla özdeşleşmesiyle meydana gelmektedir. Söz konusu özdeşleşme derecesi, örgüte bağlılığın sebepleri ve örgütün özelliklerine göre değişim gösterebilmektedir (Bülbul 2007, 16; akt. Yılmaz 2009, 85).

Bir iş görenin örgüt ile arasında kurduğu ilişkiye dönük tutumları, belli davranışları göstermesine ya da söz konusu davranışlara eğilimli olmasına sebep

olacaktır (Gündoğan 2009, 43). Tutumsal bağlılık sürecini Şekil 2.’deki gibi özetlemek olanaklıdır.



Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, 63; akt. Gündoğan, Tamer. «Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.» Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2009, 43.

Tutumsal bağlılık, çoğunlukla kişilerin örgüt ile özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü biçiminde ifade edilmektedir. Örgüt ile özdeşleşme, örgütle kişinin amaç ve değerlerinin zamanla uyuşması ve bütünleşmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi hedefleri ve değerleriyle uyuştüğünü görerek bunları kabul etmekte ve kendine uyarlamaktadır. Başka bir ifade ile kişi benimsemekte ve bu sayede örgütle özdeşleşmeye başlamaktadır (Gündoğan 2009, 43).

1.5.3. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer’in devam bağlılığı ilgili yazında rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet şeklinde de isimlendirilmektedir. Bu bağlılık türünde bireyler örgütten ayrılma durumunun yaratacağı maliyetlerin farkında olarak hareket etmektedirler.

Devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda doğacak olan yüksek oranlı maliyetlerden ötürü kişinin söz konusu örgütte kalma mecburiyeti hissetmesini anlatmaktadır. Söz konusu maliyetler iki biçimde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki, kişilerin belirli bir organizasyon içinde yer aldıkları zaman ne derece uzunsa, organizasyondan ayrılma halinde feda edilmesi gereken kişisel yatırımlar da o derece artmaktadır. Bahsi geçen yatırımlar; emeklilik planları için gerçekleştirilen katkılar,

teşvik ödülleri, kıdemden kaynaklı ödüllendirmeler vb. olarak ifade edilebilecektir. Alternatif iş imkanlarının olmayışıysa içinde yer alınan örgütten ayrılma maliyetlerini yükselten ikinci faktör olmaktadır. İş görenler, kendileri için uygun olan iş olanaklarının az olduğuna inanmaları halinde, var olan örgütlerine olan bağlılıkları da o oranda artış gösterecektir (Allen ve Meyer 1990, 4; akt. Gündoğan 2009, 50). Bu sebeple iş görenler, istemeseler dahi içinde oldukları örgütte yer almaya devam etme hali ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Kısaca, devam bağlılığında çalışanlar, kişisel çıkarlarının söz konusu örgütte kalma yönünde karar kaldıklarında daha çok getiri sağlayacağına inandıklarında ve olası iş fırsatlarının noksanlığı halinde kişilerin örgütte kalma eğiliminde olması durumu olarak özetlenebilecektir. Kişiler, bu koşullarda kendileri bakımından daha çok getiri sağlayacak durumu seçmekte ve örgütte devam etme yoluna girmektedirler (Özpehlivan 2015, 245).

1.6. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Gerçekleştirilen araştırmalar, örgütsel bağlılığın etkisinin olduğu kadar ona etki eden faktörlerin de olduğunu ve söz konusu faktörlerin örgütte yer alan kişileri farklı biçimlerde etkilediğini göstermektedir (Çetinkaya 2016, 70). İş görenlerin örgütlerine bağlılık hissetmesi, bireysel olarak verimliliklerini yükseltirken faaliyette oldukları örgüt için pozitif etkileri bulunmaktadır. Bir iş görenin örgütüne hissettiği bağlılığı pozitif ve negatif yönlerden etkileyebilecek unsurların farkında olması oldukça önem taşımaktadır (Sönmez 2014, 66).

Örgütsel bağlılık konusunda gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler hususunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Literatürde sıkça karşılaşılan yaklaşım örgütsel bağlılığa etkiden bulunan unsurları; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grup altında toplamaktadır.

1.6.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek maksadı ile pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Çoğunlukla kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık

arasında güçlü ilişkiler olduğu görüşü kabul görmüştür. Kişisel faktörler, örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilerek, örgütte uzun süre çalışılabilmesi bakımından oldukça öneme sahiptir (Gören 2012, 24). Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi, medeni durum vb. faktörleri kapsamaktadır.

i) Yaş: Gerçekleştirilen çalışmalar yaşın yükseldikçe örgütsel bağlılıkta da yükselme olduğunu ortaya koymuştur. Kişilerin yaşları ilerledikçe eğitim alma olanakları veya iş alternatiflerinin azalması sebebiyle örgütlerine karşı bağlılıkları artmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, yaşlı kişiler genç kişilere göre örgütlerine daha bağlı olmaktadır. Bu durumun nedeni ise kişilerin belirli bir yaşı geçtikten sonra iş arama yerine kurallarına ve kültürüne alıştıkları örgütlerindeki görevlerine devam ederek söz konusu görevden memnun kalmaları olarak ifade edilmektedir (Çetinkaya 2016, 71).

Aynı zamanda yaş ilerledikçe kişilerin örgütlerinde üst pozisyonlarda görev almaları veya iş deneyimlerini arttırmış olmalarından ötürü de örgütsel bağlılıklarında olumlu yönde bir değişim olacağı fikri kabul görmektedir. Aynı zamanda, yaşlı iş görenler uzun süre aynı işlerle meşgul olduklarından ötürü hem kendilerine hem de bilgi ve tecrübelerine güvenmekte ve bu güven ortamında örgütsel bağlılıkları da kuvvetlenmektedir (Bereketli 2016, 41).

ii) Cinsiyet: Kadınların geleneksel şekilde ev işleti, çocuk bakımı vb. aile içine yönelik işlevleri yerine getirmesi ve erkeklerin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlar bir rolle özdeşleşmesi, kadın ve erkek arasında yüzyıllar boyunca devam eden bir toplumsal rol dağılımının oluşmasına sebep olmuştur. Ancak gün geçtikçe kadınların çalışma yaşamı içindeki yeri artmaktadır. Eğitim seviyelerinin belirgin bir şekilde artması, geleneksel fikirlerin değişmesi vb. nedenler ile kadınların toplumsal yaşamdaki rolü değişmektedir. Dolayısı ile daha eski çalışmaların bir çoğu erkek iş görenler üzerine yoğunlaşırken kadın iş görenlerin iş yaşamında sayısının artmasıyla bu husustaki çalışmalar da çeşitlenmektedir (Taş 2012, 25-26).

Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık seviyeleriyle ilişkili araştırmaların neticeleri farklılık göstermektedir. Araştırmaların bazıları erkek çalışanların bazıları

ise kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu iddia etmektedir. Bir takım çalışmalarda ise örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki ortaya konamamıştır (Taş 2012, 26).

iii) Eğitim seviyesi: Eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşile alakalı olarak yeterli seviyede eğitim alan bir iş gören, çalıştığı örgüt dışında mevcut olan çeşitli alternatiflere de hitap edeceğini ve uyum sağlayabileceğini düşünmektedir. Söz konusu iş görenler çalıştıkları örgütten ziyade yaptıkları işe karşı bağlılık geliştirmektedirler. Bundan ötürü eğitim seviyesi daha düşük olan iş görenler daha fazla örgütsel bağlılık geliştirmektedirler. Çünkü söz konusu iş görenler için iş güvenliği daha önemli bir husustur ve örgütsel bağlılığı temel amaç olarak ele almaktadırlar (Uygur 2009, 24).

Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hususunda başka bir bakış açısına göre ise iş görenleri eğitim seviyeleri, iş yaşamına bakışları, iş yaşamından bekledikleri vb. etkenlere etki eden önemli değişkenlerden biridir. Eğitim seviyesi arttıkça iş yaşamına ve işe yüklenen anlamla beklentiler de çeşitlilik kazanmaktadır. Sosyal ve ekonomik şartları izin verdiği oranda eğitimini devam ettirmiş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim seviyeleri düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları daha farklı olabilmektedir. İş yaşamına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanarak, gelir elde etmekten bir müddet daha fedakarlık eden bireyler, eğitimleri neticesinde nitelikli iş gücü olarak iş yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime aktarılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak da ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de artış göstermektedir (Atan 2010, 58).

iv) Çalışma süresi: Örgütsel bağlılığa etkide bulunan başka bir değişken de iş görenlerin örgütteki hizmet süreleri olarak ifade edilmektedir. Allen ve Meyer, çalışanların örgütte geçirdikleri zamana bağlı olarak pozisyonlarının değişmesiyle daha yüksek statülü yerlere gelmelerinin ve memnuniyetlerinin yükselmesinin, örgütsel bağlılıkla hizmet süresi arasındaki pozitif bir ilişkinin sonucu olduğunu belirtmişlerdir. Cohen ise, hizmet süresi arttıkça, çalışanların örgütlerinden elde edeceği kazanımlarda artış olacağını ifade etmiştir. Söz konusu kazanımlar, örgütsel

bağlılığa etkide bulunduğundan çalışanların örgüteki hizmet sürelerinin yükselmesi onların örgütsel bağlılıklarını da yükseltmektedir (H. Şahin 2014, 35).

Ayrıca, duygusal bağlılıkla ilgili gerçekleştirilen ampirik çalışmaların çoğunda duygusal bağlılık ve çalışma süresi arasında ilişki olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Duygusal bağlılık işe girdikten sonra hızlı bir azalma ve ardından da hızlı bir yükselme göstermektedir (Çetinkaya 2016, 73).

v) Medeni durum: Medeni durumun bağlılık geliştirmede kritik bir faktör olduğu düşüncesi kabul görmüştür. Yaşı yüksek olan bağımlılara sahip olmanın veya çocuk sahibi olmanın örgütsel bağlılık geliştirilmesinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Aynı zamanda evli ve dul olan kişiler ve özellikle kadınlar, bağlılık geliştirdikleri örgütten ayrılmayı, bekar olan kişilere göre daha maliyetli bulmaktadırlar (Yılmaz 2009, 99).

Evli olan çalışanların ekonomik yükümlülüklerinden ötürü işe devam etme hususunda daha hassas oldukları ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda geliştirilen hiçbir teorelin kesin bir sonuca ulaşmadığı fikri de yaygın olarak kabul görmektedir (Yılmaz 2009, 100).

Yeni iş teklifleri ile karşılaşılması halinde, bekar olan çalışanlar daha rahat hareket edebilmektedirler. Bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısının düşük olması ya da hiç olmaması, bekar çalışanların rahat hareket etmelerine sebep olmaktadır. Evli olan çalışanlar, iş değiştirme riskini kolay bir biçimde üstlenememektedirler. Onlar için öncelikli husus mevcut olan için korunması olmakta, kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin yaşamlarını olumsuz etkilemekten kaçınılmaktadırlar (Camcı 2013, 23). Genel olarak medeni durumun örgütsel bağlılığa direkt bir etkisi olmasa bile dolaylı bir etkisinden bahsedilebilecektir.

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler çalışma yaşamına ve örgüte dair değerleri ve kavramları kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Örgütsel faktörler; örgütün yapısı, işin niteliği, örgüt kültürü, örgütsel ödülleri, takım çalışması ve örgütsel adalet biçiminde sıralanabilmektedir.

i) Örgütün yapısı: Örgütlerin sahip oldukları organizasyon yapıları, benimsemiş oldukları iş süreçleri çalışanların bağlılıklarını etkilemektedir. Örgüt kural ve normlarının tanımlanmış ve yazılmış olması, merkezileşme dereceleri ve diğer birimlerle olan bağlılığın, örgütsel bağlılığı yükselttiği tespit edilmiştir (Keleş 2006, 60; akt. Bereketli 2016, 46). Büyük ve küçük ölçekteki örgütler, örgütsel bağlılığı sağlama hususunda bir takım avantaj ve dezavantajlara sahip olmaktadır. Küçük ölçekli örgütlerde iş gören sayısının az olmasından ötürü, birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgüt ile özdeşleşme hali büyük ölçekli işletmelere oranla daha kolay olmakta iken, büyük ölçekli örgütlerin iş görenlerine daha fazla yükselme olanağı, daha fazla imkanlar ve kişilerin birbirleri ile etkileşimde bulunma fırsatı sağlamakta, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını yükseltme hususunda küçük örgütlere göre daha avantajlı olacakları ileri sürülmektedir (Şen 2008, 55; akt. Bereketli 2016, 46).

Tüm bunların yanında örgütün sahip olduğu özellikler ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Örgütlerde, daha basık bir hiyerarşinin olması, akademi odaklı idare ve özerkliğin hakim olması gibi koşullar örgütsel bağlılığa pozitif anlamda etkide bulunmaktadır. Çalışanlar, bu gibi ortamlarda sorumluluk almaktan kaçınmamakta ve dolayısı ile örgütlerine olan bağlılıklarında yükselme söz konusu olmaktadır. Alınan kararlara katılım, çalışanların iş tatmini duymalarını sağlayarak örgütle kendi özelliklerinin uyumu konusunda inançlarını arttırmakta ve nihayetinde örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (H. Şahin 2014, 39).

ii) İşin önemi ve niteliği: İşin önemi, bir görevin örgütte veya örgüt dışında kişilerin hayatı üzerindeki etkisi şeklinde ifade edilebilmektedir. İşin niteliğine dair unsurlardan genelde görev alanıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Görev alanı genişleyen iş görenin deneyiminin de artacağı ve dolayısıyla örgütsel bağlılığında da yükselme görüleceği varsayılmaktadır. İşin önemli etkenlerinden görülen iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin de örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli ölçüde rol oynadığı araştırmalarda gözlemlenmiştir (Çetinkaya 2016, 80).

İşin gereği motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse de iş konusu ile özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetkilendirilme vb. özellikleri örgütsel

bağlılığa direkt olarak etkide bulunmaktadır. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işle ilişkili bir unsur olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, iş görene kendi işiyle ilişkili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi hususunda yetki ve sorumluluk verilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu yetki ve sorumlulukların artmasıyla iş görenlerin bağlılıklarında da bir artış söz konusu olabilmektedir. Zenginleştirilmiş iş kapsamının maksadı, iş görenlerin kendilerine verilen görevleri başarı ile yerine getirmeleri durumunda, bundan zevk ve tatmin duymalarını sağlayarak bağlılığı olumlu anlamda etkileyebilmektir (Gören 2012, 32).

iii) Örgüt kültürü: Örgüt kültürü, örgütü kendine özgü değer ve kişiliğiyle ortaya koyan ve örgütü öteki örgütlerden farklılaştıran değerlerden meydana gelmektedir. İşlerin yapılma biçimini ve örgüte etki eden özelliklerin iş görenler tarafınca paylaşılan algılarını kapsamaktadır (Kıraç 2012, 113).

Örgüt kültürü, kişileri birbirlerine bağlayarak birlikte tuttuğundan örgütsel bağlılık bakımından oldukça fazla öneme sahip olmaktadır. Söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalar incelendiğinde, örgüt kültürü unsurlarının çoğunun örgütsel bağlılığın bileşenlerini direkt olarak ve olumlu bir biçimde etkilediği görülmektedir (Çetinkaya 2016, 74).

Örgüt kültürü kişilerin örgütlerine uyumunu sağlayan değerler bütünü olarak da tarif edilebilmektedir. Örgütsel değer ve hedeflerin paylaşımı örgütsel bağlılığın artırılmasında büyük role sahiptir. Zira örgütsel bağlılığın devam etmesi için gereken kimi ilke ve kurallar örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bürokratik örgüt kültürü, örgütsel bağlılığa negatif anlamda etkide bulunurken; demokratik ve paylaşımcı örgüt kültürü örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir (Çetinkaya 2016, 74-75).

iv) Örgütsel ödüller: Ödüller, başarılı performansı olan çalışanlara teşekkür etmenin oldukça iyi bir yolu olarak ifade edilmektedir. Ödül programlarının maksadı, çalışana ‘sana değer veriyoruz’, yaptığın işi takdir ediyoruz’ mesajını iletmeektir. Örgütsel bağlılığın gelişmesi hususunda ödüllerin oldukça büyük rolü bulunmaktadır. Ödemeler, ücret harici yan gelirler, statü olarak ilerleyebilme, tanınma, terfi etme, bir işe veya projeye başlama ve bitirme sorumluluğu ya da daha esnek denetleme vb.

gayri şahsi ödülleri de personelin bağlılık hissetmesinde etkili olabilmektedir (Atan 2010, 65).

Kişiler örgüt tarafınca kendilerine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algıladıklarında örgütlerine daha yüksek seviyede bağlılık duymaktadırlar. Başka bir görüşe göre, bir çalışan örgütsel ödüllere kolay bir biçimde erişebiliyor ise bu ödüller çalışılması gereken değil örgütün doğal bir şekilde sağladığı ödüller olarak algılanmaktadır. Diğer yandan bir çalışan düşük statülü bir görevden bile başlasa büyük ödüller elde edebilme olasılığı varsa, örgütsel bağlılığı artabilmektedir (Hoş ve Oksay 2015, 7).

v) Takım çalışması: Takım, önceden belirlenmiş olan amaçlara erişebilmek için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki ya da daha çok kişiden meydana gelen topluluk olarak ifade edilmektedir. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşmak suretiyle ortak bir çevresinde birleşmektedir (Keleş 2006; akt. Gören 2012, 39).

Bir takımda kararlar ne derece ortaklaşa alınırsa, üyelerinin örgütsel bağlılığı da o derece fazla olacaktır. takım bakımından olduğu kadar bireysel bakımdan da iş görenlerin karar aşamalarına aktif bir biçimde katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer atfettiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Söz konusu durum da örgütsel bağlılığın yükselmesini sağlayacaktır (Gül ve İnce 2005; akt. Gören 2012, 39).

vi) Örgütsel adalet: Örgüt içinde güven ortamının tesis edilmesi, örgütün kamu ve ortaklar ile ilişkilerinde oldukça etkin bir unsur olarak belirtilmektedir. Güven, örgütün değişim ve kriz dönemleri ile de başa çıkabilmesinde etkili olmaktadır. Örgüt kültürüne bağlı olarak güven de etkilenmektedir. İş görenin iş tatmini, verimliliği ve takım çalışması da güven unsurundan etkilenebilmektedir. Örgüt kültürü iletişim ile iletildiğinden, örgütsel güven de iletişim temelli olarak gelişmektedir. Esasında iletişim ve güven olguları birbirleriyle etkileşim halindedir. Kısaca, açık iletişim ortamı güvenin tesis edilmesine yarım ederken, güven ortamı da iletişimi sağlamaktadır (Kıraç 2012, 102).

Bireylerin adalet algısının bağıllığı üzerine etkisi örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü bireyin adil olarak görmediği örgüte kendini bağılı hissetmesi olanaksız olarak görülmektedir. Bireyin bağıllığının düşük olması da her an örgütü terk etmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle de iş gören devri artış göstermekte ve buna bağılı olarak da verimlilik düşüş göstermektedir (Çetinkaya 2016, 75).

1.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Doğrudan içinde olunan örgütle ilişkili olmayıp, ancak dolaylı yollardan örgütün eksikliğinden ileri gelen ve daha fazla dış çevre ile ilişkili bir takım unsurlar da örgüte bağıllığı etkilemektedir. Söz konusu unsurlar; profesyonellik ve yeni iş olanakları olarak ifade edilmektedir (Kıraç 2012, 106).

i) Profesyonellik: Profesyonellik, çalışanın mesleğine ne derece değer verdiği ve mesleğini ne şekilde tanımladığıyla ilişkili yani mesleğe bağıllıkla yakinen ilişkili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar profesyonelleri kendi kurallarını uygulayan, söz konusu kuralların geçerliliği olduğu düşüncesiyle hareket eden ve bağımsız eğilim sergileyen bireyler şeklinde ifade etmek olanaklıdır (H. Şahin 2014, 44-45).

Profesyonellikle birlikte, çelişkili bir örgütsel bağıllık kavramı meydana gelmektedir. Örgütler, çalışanların mesleki gelişim göstermelerine destek olurlarsa, onların mesleki boyuttaki bağıllıkları düşerken örgüt bağıllıkları artış göstermektedir. Bunun yanı sıra profesyonellik; hukuk, tıp ve mühendislik gibi teknik alanlarda mesleğe bağıllık veya örgüte bağıllık biçiminde önem taşımaktadır. Her ikisine birlikte bağıllık geliştirmek bir ikilem yaratacağından, söz konusu ikilemin ortadan kalkması için mesleki değerler ile örgütsel değer ve uygulamaların entegre edilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Böylece profesyonelliğin bağıllığa negatif etkilerini önlemek olanaklı hale gelecektir (H. Şahin 2014, 45).

ii) Yeni iş olanakları: Bir kimse yeni bir işe başladığında örgüte bağıllığına etki eden en önemli unsurlardan biri yeni iş olanaklarının örgüt dışındaki mevcudiyeti olarak görülmektedir. Henüz örgütü yeterince tanımayan, ona karşı herhangi pozitif veya negatif tutumu olmayan bir iş görenin örgütle ilişkili olmayıp

daha çok dışarıdaki cazip olan olanaklar karşısında örgütsel bağlılığı düşebilmektedir. benzer biçimde ekonomik olanaksızlıklar, yeni iş imkanlarının olmayışı da iş görenlerin yeni başladıkları işlerinden ayrılmayı istememelerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının yükselmesine neden olabilmektedir (Kıraç 2012, 107).

Yeni iş bulma imkanı kişilerin yalnızca kişisel yetenekleriyle değil işsizlik oranı, ülkenin ekonomik ve sosyal durumu, sektörel koşullar vb. değişkenlerden de etkilenebilmektedir. İnsanların alternatif iş olanaklarının olması iş bulmalarını kolay hale getirmektedir. Söz konusu durum bireyler için pozitif, çalıştıkları örgüt bakımından ise negatif bir durum yaratmaktadır. Zira yeni iş bulma imkanları arttıkça, örgütsel bağlılık da azalma gösterecektir. Kişilerin; işlerini kaybetme, maddi ve manevi kayıp, iş bulamama vb. korkularından kaynaklanan durumlardan dolayı örgütlerine bağlılık geliştirdikleri belirtilmektedir (Taş 2012, 33).

1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılık derecesiyle ilişkili olarak pozitif veya negatif olarak meydana gelebilmektedir. Örgütsel hedefler kabul edilir olmadığında çalışanların yüksek seviyedeki bağlılığı, örgütün dağılmasına hız verebilmektedir. Diğer yandan hedefler akılcı, makul ve kabul edilebilir olduğundaysa, yüksek seviyede bir bağlılık ortaya çıkmakta ve bu bağlılığın etkili ve etkin davranışlarla neticelenme imkanı bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, 52).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılık ile kuvvetli ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılım ve örgütte kalma arzusu bağlılık ile pozitif, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla negatif ilişki olan en önemli davranışsal sonuçlar olarak belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığının, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti vb. iş davranışları ile olan ilişkisine dair pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu 2008, 9). Örgütsel bağlılığın olası sonuçları özet halinde Tablo 2.'de gösterilmiştir.

Buna göre örgütsel bağlılığın düzeylerine göre olası sonuçlarından bahsedilecek olursa;

i) Düşük örgütsel bağlılık: Bu düzeyde çalışanın tutum ve beklentileriyle örgütsel yapı ve hedefler bakımından yeterince uyum sağlanamamıştır. Çalışan kendini örgüte bağlayabilecek güçlü eğilimlerden mahrum bulunmaktadır (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu 2008, 9). Bu bağlılık seviyesinde çalışanın işletmeye karşı tutumu daha çok olumsuzdur. Ancak örgütte kalmak zorunda olduğundan devam etmekte ve daha cazip olanakların karşısına çıkması halinde ilk fırsatta ayrılacaktır (Ergül 2015, 69).

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt bakımından pozitif ve negatif etkileri bulunmaktadır. Düşük bağlılık seviyesinde olan iş görenler başka alternatifler aramakta ve işten ayrılma davranışı göstereceklerdir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin daha etkin bir biçimde uygulanmasını sağlayabilecektir. Aynı zamanda örgütler de bu tip iş görenleri eleme yoluna gidebilmektedirler. Dolayısıyla performans düşüklüğü, yüksek devamsızlık gösteren iş görenlerin diğer çalışanlar üzerinde meydana getireceği negatif etkiden de kurtulunmuş olacaktır. Ayrıca işten ayrılan çalışanlar da başka iş yerlerinde arzularına kavuşabilmekte ve yeni örgütlerine yararlı olabilmektedirler (Ergül 2015, 69).

Tüm bunlarla beraber, örgütlerine düşük seviyede bağlanan çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri olmalarının yanı sıra, grup bağlılığının sağlanmasında da oldukça düşük çaba göstermektedirler. Bu sebeple bu çalışanlar, örgüt içinde ‘duygusuz çalışanlar’ şeklinde tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetler ile neticelendiğinden örgüt adı zarara uğramakta, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum gösterilememekte ve gelir kayıpları oluşmaktadır. Örgüte genel olarak biçimsel olmayan iletişim yayılmakta ve bu durum otorite yapısını tehdit ederek üst yönetiminin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, 54).

ii) İlmli örgütsel bağlılık: İlmli örgütsel bağlılık, çalışan deneyiminin güçlü ancak örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık seviyesidir. İlmli bağlılık seviyesinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini en baştan

şekillendirmesine karşı durmakta ve bu sebeple birey olarak kimliklerini muhafaza etme çabası göstermektedirler. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak değerlerinden bazılarını kabul etme yeterliliği taşımakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir taraftan örgütle bütünleşmeyi bir taraftan da kişisel değerlerini muhafaza etmeyi sürdürmektedirler (Yılmaz 2009, 106).

Tüm bunların yanında ılımlı seviyede bağlılık her zaman olumlu neticeler ortaya çıkarmayabilir. Bu seviyedeki çalışanlar, topluma sorumlulukla örgütsel sadakat arasında bir çatışma yaşamaktadırlar. Söz konusu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işlemesine yol açabilmektedir (Yılmaz 2009, 106).

Ilımlı düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt bakımından pozitif sonuçları, iş görenlerin görev sürelerinin uzun olması, işten ayrılma niyetlerinde azalma olması, personel devir hızında düşüş ve artan iş tatmini şeklinde sayılabilmektedir. Ilımlı bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı olarak değer uyumu yansıtmasından bireye dengeli inisiyatif ve tercih imkânı vermekte ve bu sayede dengeli bir bağlılık seviyesi ortaya çıkabilmektedir (Seyhan 2014, 63).

Tablo 2. Bağlılık Düzeylerine Göre Olası Sonuçlar

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük bağlılık düzeyi	Bireysel yetenek, yenilenme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılması.	Mesleki gelişmede yavaşlık, dedikodu neticesinde kişisel maliyetlerde artış, olası ihraç, ayrıma ya da örgütsel hedeflerde bozulma.	İş devri, performanstaki düşüşün engellenmesi, çalışanın zararlarının azalması, moral ve motivasyonu arttırma, söylentilerin örgüt için faydalı sonuçları.	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, iş kalitesinde düşüş, örgüte sadık olmama, örgüte karşı yasal olmayan uygulamalar, rol üstü davranışlarda sınırlılık, rol modelini zarara uğratma, zarar veren dedikodu, çalışan üstünde örgütsel kontrolün sınırlandırılması.

İlmlî bağıllık düzeyi	İleri derecede bağıllık hissi, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, etkin bireycilik ve kimliklerin korunması.	Mesleki gelişim ve ilerleme olanakları sınırlı olabilmektedir. Parçalı bağıllıklar içinde uzlaşma sağlamak zor olabilmektedir.	Artan çalışan kıdemi, sınırlı olan örgütten ayrılma isteği, azalan iş devri, yüksek iş doyumu.	Çalışanların rol üstü ve üyelik davranışlarında sınırlama olması, örgütsel arzular ile iş dışı arzuların dengelenmesi ve örgütsel etkililikte düşüş görülmesi.
Yüksek bağıllık düzeyi	Bireysel mesleki gelişim ve beklentilerin karşılanması, davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi, çalışanın iş yapma tutkusunun artışı.	Bireysel gelişim, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik olanaklarının kaçırılması, değişim karşısındaki direnç, sosyal ilişkilerde gerilme, arkadaşlar arası dayanışma yoksunluğu, iş dışı uğraşlar için sınırlı zaman ve enerji.	Güvenli ve dengeli iş gücü için çalışan, daha yüksek düzeyde üretim için örgütün istemlerini kabullenmektedir, yüksek seviyede görev yarışı ve performans gösterilmektedir ve örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi söz konusudur.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılamaması, örgütsel anlamda esneklik, yenileşme ve uyumda yoksunluk, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli çalışanlardan öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan davranışlara girme.

Kaynak: Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar, ve İrfan Yazıcıoğlu. «Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.» *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 2008: 11.

iii) Yüksek örgütsel bağıllık: Örgüte karşı duydukları bağıllık duygusu yüksek olan bağıllık duygusu fazla olan iş görenler, aynı zamanda da işlerine de yüksek düzeyde bağlılarsa söz konusu örgütün değerli çalışanları olarak görülmektedirler. Bu biçimde görülen iş görenlerin, yapmış oldukları işten, geleceklerinden, denetimden, çalışma arkadaşlarından ve almış oldukları ücretten aldıkları tatmin yüksek olmaktadır. Söz konusu kişilerin işten ayrılmaları için, söz konusu örgütte çalışmaktan mutsuzluk duymaları, hayal kırıklığına uğramaları, örgütün hedef ve kültürünün değişime uğramış olması, ödüllendirilmemiş olmaları, iş tatminlerinin olmaması vb. olumsuzlukların gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Yüksek seviyede örgütsel bağlılığı olan iş görenler, örgüte güven duymakta ve örgüt içinde kararlı bir iş gücünün meydana gelmesine katkıda bulunmaktadır. Kararlı olan iş gücü, örgütün hedeflerini benimsemekte ve verimli bir biçimde çalışmaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, sağlık sebepleri haricinde devamsızlıkta bulunmamaktadır (Sönmez 2014, 72-73).

Tüm bu olumlu sonuçlarının yanında bazı araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha çok etkilendikleri ortaya koyulmuştur. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve sorunlardan daha çok etkilenmelerine sebep olmaktadır (Kıraç 2012, 111).

2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans, örgütler için oldukça önemli hususlardan biri olarak ifade edilmektedir. İş görenlerin işleri yerine getirmelerinin bir neticesi olarak görülen performans bir iş gören ya da iş gören grubunun örgütün hedeflerine yönelik olarak gerçekleştirdikleri bir katkının toplamı olarak tanımlanmaktadır (Kalkavan 2014, 106).

2.1. Performansın Tanımı

Parker (2007) çalışmasında, bireylerin ekip ve örgüt içindeki başarılarını belirleyen faaliyetlerinin temel unsuru olarak performansı belirtmiştir (Köroğlu 2011, 181-182; akt. Avcı 2016, 43). Performans kavramı Türk Dil Kurumu tarafından ise “başarım” olarak tanımlanmıştır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, E.T.: 01/11/2016). İngilizce kökenli bu kavram zaman içerisinde Türkçeleşmiş ve yaygın bir biçimde kullanım alanı kazanmıştır (Şentürk ve Tekin 2015, 197).

Başka bir tanıma göre de iş performansı, bir işi yerine getiren kişinin, grubun veya örgütün, söz konusu iş ile hedeflenen amaca dönük olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak ifade eden bir kavramdır. Birey ve grup performansı, organizasyonun söz konusu iş ile ulaşmayı istediği hedef yönünde kişinin veya grubun kendisi için belirlenen amaçlara ve standartlara hangi ölçüde ulabildiğinin göstergesi olarak da ifade edilebilmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu 2015, 426).

Performans kavramı genel olarak örgütün başarısına ve varlığını sürdürmesine, rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına ve buna yönelik gelişim sağlayabilecek unsurları takip etmeye odaklanan bir kavramdır. Bireyin ilgi ve yeteneleriyle başarı güdüsünün bir ürünü olarak da ifade edilebilmektedir.

Performansı örgütsel bir davranış şeklinde belirtmek gerekirse, kişinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında, örgütsel işlevi bağlamında olaylar neticesinde elde ettiği bütünsel bir kavram biçiminde tanımlanması olanaklıdır (Avcı 2016, 43).

Örgütsel performansla ise sistemin toplam performansı kastedilmektedir. Örgütler için öncelikli olan performans bireysel performanstır. Zira bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilmektedir (Çöl 2008, 38; akt. Altaş ve Çekmecelioğlu 2015, 426). Örgüt performansının temeli bireysel performansa dayanmaktadır. Bireysel performansın yüksek seviyelerde olması örgütün toplam performansında da artırıcı etki yaratmaktadır. Bu bağlamda örgütsel performansın yükselmesinden sorumlu olan yönetim kademelerinin sorumluluklarından biri de iş görenlerin performansını yükseltmek olarak ifade edilmektedir (Kalkavan 2014, 106).

2.2. Çalışan Performansının İşletmeler Açısından Önemi

Her işletme örgütsel bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Bir örgüt belirli bir hedef ve görev için meydana getirilmektedir. İşletmeler de belirli hedef ve görevler için kurulmakta ve söz konusu hedeflere ulaşmak için çalışarak varlıklarını devam ettirmektedirler (Gürel 2006, 2).

Örgütler içinde barındırdıkları ögeler ve bu ögeler arasındaki ilişkiler ile tanımlanmaktadır. Her örgütün tüm sistemi meydana getiren alt sistemler ve alt-alt sistemleri mevcuttur. İşletmeler için düşünüldüğünde bu alt sistemler, her bir çalışan, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler ve hatta etkinlikler seviyesinde tanımlanmaktadır (Gürel 2006, 2). Dolayısıyla tüm alt sistemlerin işletmenin toplam performansına katkısı bulunmaktadır. Her bir alt sistemi meydana getiren temel unsur ise çalışanlar olduğundan işletmenin toplam performansının yükseltilmesi hususu söz konusu olduğunda çalışan performansının ele alınacak temel olgu olarak belirdiği görülmektedir.

Her örgüt, hedeflerine ulaşma oranı hususunda bilgi sahibi olmayı istemektedir. Bunun ilk adımı ise çalışanların ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını bilmek olarak ifade edilmektedir. Bu sayede söz konusu bilgilere dayanarak iş

görenlerle ilgili ödül, ceza verme veya düzeltici ve geliştirici önlemler alınabilecektir. Bir iş görenin beklenen seviyede performans göstermemesi halinde sorulması gereken üç soru mevcuttur (Tutar 2008, 56);

i) İş gören neye katkıda bulunacağını tam olarak bilmekte midir?

ii) İş gören katkı sağlayabilecek midir?

iii) İş gören katkıda bulunmaya istekli midir?

Söz konusu soruların cevaplanabilmesi için yönetim kademesinin ‘odaklanma yetkinlik, adanma’ kavramlarını hatırlaması ve bu kavramlar üzerinde çalışması gerekmektedir. Doğru zamanda doğru eylemleri yapan bir yönetici iş görenlerin performansını en üst seviyeye çıkarabilecektir (Tutar 2008, 56).

Aynı zamanda işletmelerin performansı artırması ve güçlendirmesi hususunda bir takım standartları geliştirmesi gerekmektedir. Hedef ve performansla ilgili işaretler vermek, iş görenlere gerçekleştirebilecekleri hedefleri belirlemek, bu hedeflere ulaşmada motive olmayı sağlayacak ve özgüvenin artmasına yol açacaktır. Performans üzerinde geri bildirimde bulunulması, yöneticilere iş görenlerinin iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işleri düzeltme şansı sağlayacaktır. Bu şekilde bir geri bildirim, iş görenlerin motivasyonunu da yükseltecek ve eğer belirlenen hedefler yerine getirilirse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissedip, düşüneceklerdir (S. Doğan 2003, 34).

Görüldüğü gibi çalışan performansı hem çalışanların kendisi hem de örgüt için önem taşımaktadır. Bir örgüt hedeflerine ulaşma sürecinde her bir çalışanın performansına eğilerek özen göstererek ve bu sayede toplam performansın güçlendirilmesi hususunda avantaj elde etmiş olacaktır.

2.3. Performans Değerlendirme Kavramı

İlk defa Birinci Dünya savaşı esnasında Amerikan Deniz Kuvvetlerinde Walter Dill Scott tarafınca ‘adam adama karşılaştırma’ ölçeğinin kullanılmasıyla gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamaları, daha sonra F. Taylor’un iş ölçümü uygulamalarıyla örgütlerde bilimsel şekilde uygulanmaya başlamıştır. Birinci

Dünya savaşıdan sonraki senelerde iş görenlerin kişiliklerini kıstas alan performans değerlendirme, 1950'li yıllardan sonra iş görenlerin ürettikleri işi kıstas olarak ele almaya başlamıştır. Türkiye'de performans değerlendirme uygulamaları ise ilk defa kamu kesiminde gerçekleştirilmiş, özel kesimin konuya ilgisinin artmasıyla da uygulamalar gittikçe artmıştır (Bayat 2008, 340).

Örgütlerin üstünden en fazla yoğunlaştıkları husus iş gören performansından elde edilen pozitif verimdir. Örgütün başarısında yer alan iş gören performansının etkisi ve önemi oldukça fazladır. Campell'in performans hususundaki görüşü, sergilenenin neticesi olarak değil, bizzat özü olarak değerlendirilmesi biçimindedir. İş görenlerin bir takım özellikleri performans düzeylerini belirlemede oldukça önemli rol oynamaktadır. İşin amaç ve gereksinimlerine uygun olmada istekli olma, bireysel ve zihinsel yetkinlikler, değer yargıları bu özelliklere örnek olarak verilebilecektir (Avcı 2016, 45-46).

Performans değerlendirme bir örgüt içinde insan kaynakları biriminin en önemli işlevleri arasında görülmektedir. İş görenlerin herhangi bir dönemde elde ettikleri neticeler onların performansını belirtirken, söz konusu performansın analiz edilmesi ve bir takım alanlarda (ücret belirleme, terfi etme vb.) kullanılması da performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir (Akdemir 2009, 487).

Performans değerlendirme için farklı yazarlar tarafınca yapılmış olan pek çok tanım bulunmaktadır. Söz konusu tanımlara göre performans değerlendirme;

i) İş görenin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme seviyesinin belirlenmesidir (Aragon ve Eren 2004; akt. Bayat 2008, 341).

ii) Kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğer kişiler ile karşılaştırarak gerçekleştirilen sistematik bir ölçme olarak ifade edilmektedir (Bingöl 1998; akt. Bayat 2008, 341).

iii) Çalışanların geçmişteki ve şimdiki performansını, belirlenen performans standartlarına göre değerlendirmek ve kıyaslamaktır şeklinde ifade edilmektedir (Redman 2001; Dessler 2003; akt. Bayat 2008, 341).

İş görenler yapıcı ve fedakar çalışmalarının sonunda geribildirim almaktan hoşlanmakta ve performans değerlendirmesine bağlı olarak kurum içindeki kariyerlerinin ne doğrultuda ilerlediğini görme fırsatı bulmaktadırlar. İş gören, özellikle başarılı çalışmalarının karşılığını görmek istemektedir. Tüm iyi niyetini ve çalışma kuvvetini ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz olan bir kişiye daha fazla değer verildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşayacak ve gittikçe çalışmaya karşı isteksiz olacaktır. Bu yönden bakıldığında iş görenlerin performans değerlendirmesi bir anlamda onları işe yönlendirme ve özendirme aracı olarak da değerlendirilebilecektir. Aynı zamanda objektif ölçütlere göre uygulamaya alınan değerlendirme iş görende moral ve motivasyon artışı ve işletmeye karşı güven duygusu yaratacaktır (Özmercan 2016, 16).

Sonuç olarak, bireylerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri, gerekse de örgüt tarafınca zaman zaman gözden geçirilmesi, örgütte işgal ettikleri rolün gerekliliklerini ne seviyede karşıladıklarını görmek bakımından oldukça önem taşımaktadır. Tek tek bireylerin performanslarının değerlendirilmesinin yanında, kurumların bütün olarak performanslarının değerlendirilmesi de söz konusu olabilmektedir (Sürücü 2012, 159-160).

2.3.1. Performans Değerlendirme Sistemi İlkeleri ve Yararları

İyi bir performans değerlendirme sisteminin kendisinden beklenen faydaları sağlaması ve etkin neticeler vermesi bakımından değerlendirme yönteminin bir takım özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar (Özyörük 2009, 60);

i) Performans değerlendirme yöntemi adil olmalıdır, zira adil olmayan bir yöntem yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratacaktır.

ii) Performans değerlendirme yöntemi geliştirici olmalıdır. Bunun sağlanması için de değerlendirme sonuçlarının iş görenlerle paylaşılması ve düzeltici adımların atılması için destek olunması gerekmektedir.

iii) Performans değerlendirme yöntemi güdümleyici olmalıdır. Bunun için de uygulanan yöntemin çalışanlarda kuşku ve kaygı yaratmaması gerekmektedir.

iv) Performans değerlendirme yöntemi koşullara uygun olmalıdır. Başka bir ifade ile kullanılacak yöntemin, iş çevresinin bütün niteliklerini dikkate alır biçimde düzenlenmiş olması gerekmektedir.

v) Performans değerlendirme yöntemi geçerli ve güvenilir olmalıdır.

vi) Performans değerlendirme yöntemi bir ölçüm tekniğine bağlı kalmamalıdır. Bu da amaçlanan durum için en uygun aracın seçilmesini ifade etmektedir.

vii) Performans değerlendirme yöntemi geniş kapsamlı olmalıdır. Bu ilke iş gören ve çalışma ortamının bir bütün şeklinde ele alınmasını belirtmektedir.

viii) Performans değerlendirme yöntemi devamlılık taşımalıdır.

ix) Performans değerlendirme yöntemi çalışanların katılıma imkan sağlamalıdır.

Tüm bu ilklelerin yerine getirilmesinin ardından uygulanan performans değerlendirmesi, değerlendirenlere, yöneticilere ve örgütün kendisine yarar sağlamaktadır. Söz konusu yaraları şu biçimde sıralamak olanaklıdır (Bayat 2008, 342-343);

i) Değerlenenler açısından bakıldığında performans değerlendirmesinin;

- İş görenlerin zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi ve eksiklerini gidermesi,
- Pozitif geri besleme/bildirim ile iş görenlerin özgüvenlerini arttırması,
- İş görenlerin motivasyonunu yükseltmesi gibi faydaları bulunmaktadır.

ii) Yönetim kademesi açısından bakıldığında performans değerlendirmesinin;

- İş görenlerin örgüte katkılarını belirlemektedir,
- Yöneticilerin rgt için gereken eğitim gereksinimlerini belirlemesine ve eğitim programlarını düzenlemesine,

- Yöneticilerin astlarını daha iyi bir biçimde tanınmasına,
- Üstler ve astlar arasında gerçekleşen iletişimin güçlenmesine,
- Yöneticilerin ücret artışlarını düzenlemesine ve maddi ödülleri dağıtmasına,
- Yükselme ve terfi etme standartlarının belirlenmesine,
- Yöneticilerin işten çıkarmaların kararını vermesine yardımcı olmaktadır.

iii) Örgütsel açıdan ise performans değerlendirmesinin katkıları;

- Kariyer planlama sürecinin oluşturulmasında kullanılmaktadır,
- Örgütün verimliliğini yükseltmektedir,
- Üretim ve hizmet kalitesini yükseltmektedir,
- Örgütsel problemlerin belirlenmesine ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır.

Performans değerlendirmenin tüm bu faydaları özetlenecek olursa, kişiyi bir bütün şeklinde bütün yönleri ile ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksiklerinin giderilmesine imkan vermektedir. Buradaki temel husus, başarısızlıklardan hareket ederek iş görenleri cezalandırmak değil, başarılarından hareket ederek onları ödüllendirmektir. Bu sayede örgütte toplam kalite fikrine hizmet edilmiş olacaktır. Zira performans değerlendirme, konumu ne olursa olsun örgütte yer alan herkesin kendini gözden geçirmesine olanak sağlayacaktır (Sürücü 2012, 160).

2.3.2. Performans Değerlendirme Amaçları

İş görenlerin performansını ölçmekteki temel amaç, kişilerin işle ilgili eksik kaldıkları yönlerin tespit edilmesini sağlayarak, daha verimli ve etkili çalışılmasına tamamlayıcı nitelikte katkı sağlanmasıdır. Performans değerlendirmenin amaçları kısaca şu şekilde özetlenebilecektir (Avcı 2016, 47);

- i) İş görenlerin başarı durumlarıyla ilişkili geri bildirim sağlanması,
- ii) Üstler ve astlar arasındaki ilişkinin pekiştirilmesi,
- iii) Ödül sistemiyle iş görenin başarısının takdir edilmesi,
- iv) Performans verilerinin terfi, atama ve işten çıkarma gibi konularda kullanılması,
- v) Performansın ölçümü sonucunda, gereksinim hissedilen personel türü için gereken hazırlığın yapılması,
- vi) Ölçüm neticesinde iş görenlerin ihtiyacı olan eğitimlerin belirlenmesi ve uygulanması.

Performans değerlendirme örgütsel hedeflere ulaşılması için harcanan ortak çabalara iş görenlerin sağlayacağı katkıyı yükseltecek biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini içermektedir. Örgütün uzun süreli hedef ve planları doğrultusunda performans hedeflerinin belirlenmesini, yönetim kademesinin beklentilerini iş görenlere iletilmesi, performansın izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesini, iş görenlerin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilişkili teknikleri kapsayan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirmesi, uzun süreli hedeflerin ve stratejilerin başarılı ve etkin bir biçimde uygulanması adına gereken davranışların neler olduğunun belirlenmesi ve iş görenlerin bunları elde etmeye doğru yönlendirmeyi sağlamaktadır (Özmercan 2016, 13).

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan amaçlarının toparlanarak üç temel grupta ele alındığı görülmektedir. Bunlar;

i) Stratejik amaçlar: İş görenlerin faaliyetlerinin örgüt amaçlarıyla uyumu örgütlerin etkinliği bakımından oldukça önem taşımaktadır. Örgütün stratejik hedeflerinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için sistem muhakkak esnek bir yapıda olmalıdır. Sistemin esnek bir yapıda olması gerekliliği, hedef ve stratejilerin değişmesi halinde, sonuçlarını davranışlar ve iş görenlerin özelliklerinin

de genellikle söz konusu değişime uygun bir biçimde değişmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Ancak gerçekleştirilen araştırmalar işletmelerin yalnızca %13'ünün performans değerlemesini söz konusu amaç ile kullandığını ortaya koymuştur (Bayat 2008, 341).

ii) İdari/yönetmel amaçlar: Örgütün en üst birimlerinden en altta olan iş görenlere kadar başarı durumlarının ölçülmesine imkan tanıyan ortamın hazırlanması sürecini içermektedir. Bunun yanında işe yerleştirme, adaylık süresi içindeki iş görenlerin görevlerini devam ettirip ettiremeyecekleri, terfi, ücret artışı ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi bir takım işlev ve uygulamalara dair yönetmel kararların alınması esnasında ihtiyaç duyulan bilgi ve nesnel ölçütlerin sağlanması temel yönetmel araçlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, örgütün hedef ve ihtiyaçlarıyla iş görenlerin hedef ve ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi adına gereken koşulların hazırlanmasına katkı sağlanması, işletmenin iş gücü ve yönetim kapasitesi hususunda bilgi toplanması, işletmenin genel başarı durumu ve problemlerine ilişkin bilgi toplanması ve gelecekte meydana gelebilecek olayların önceden öngörülmesine imkan sağlanması amaçları olarak ifade edilebilmektedir (Özmercan 2016, 14).

iii) Gelişim amaı: Performans değerlendirme yöntemleriyle iş görenlerin verimli, mutlu ve huzurlu bir biçimde çalışmasını sağlamak olmakla beraber iş görenlerin başarısızlıklarını da belirleyerek ortaya koymayı hedef edinmektedir. Objektif bir değerlendirmeye iş görenlerin zayıf ya da gelişime açık olduğu yönleriyle, güçlü olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini geliştirmek, işe ilgili memnuniyetini yükseltmek, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini kullanmak maksadı ile de performans yönetim ve değerlendirmesi sistemi işletmeler tarafınca kullanılabilmektedir (Özyörük 2009, 59).

2.3.3. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları

İşletme yöneticileri, uygulamaya alınan performans değerlendirme yöntemleriyle çalışana dair kararlar vermekte ve ona göre stratejileri belirlemektedir. Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; iş görenlerin yükseltilmesi; görevlerinin yeniden tanımlanması, tarife hazırlanması, ücretlendirilmesi ya da işten çıkarılması vb. yönetmel kararların alınmasıyla ilgili olmaktadır. Performans

değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler, bireysel ve kurumsal seviyede eğitim ve geliştirme gereksinimleri konusuna da ışık tutmaktadır (Özmercan 2016, 18).

Performans değerlendirmenin kullanım alanlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Ferecov 2011, 78-80);

i) Personel planlama: İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gereken nitelik ve sayıdaki iş görenin belirlenmesi maksadı ile gerçekleştirilen planlama çalışmalarında, mevcut olan personelin performans seviyelerine dair veriler de gerekli olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayin ile ilişkili kararların belirlenmesi ile personel planlama fonksiyonuna katkı sağlayan bir sistem olarak görülmektedir.

ii) Ücret-maaş yönetimi: Performans değerlendirmenin en kritik hedeflerinden biri de değerlendirme neticelerinin ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin pek çoğunda direkt veya terfiler vasıtası ile dolaylı bir şekilde performans değerlendirme neticeleri iş görenlerin ücretlerinin oluşturulmasında oldukça etkili olmaktadır.

iii) Kariyer geliştirme sistemi: Kariyer yönetimi sistemi kapsadığı hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astların üstleri tarafınca değerlendirilmesi, astların eğitim programlarına dahil edilerek geliştirilmesi vb. faaliyetler sebebiyle performans değerlemeyle oldukça yakın ilişki içerisinde. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleriyle bilgi alışverişinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de pozitif bir biçimde etkileyebilmektedir. Kariyer yönetimi programına sahip olmayan örgütlerdeyse terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, performans değerlendirme sonuçları faydalı bir veri kaynağını meydana getirecektir.

iv) Eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi: Aslarını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe dair gereksinim duyulacağı gelişmeler hususunda değerlendiren üstü, sistem vasıtası ile o kişinin hangi hususlarda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine dair önerilerini belirtmektedir. Özellikle bir performans değerlendirme neticelerinin değerlendirenler ile değerlendirilen arasında

karşılıklı bir biçimde açıkça görüşülebildiği, değerlendirme görüşmelerinin gerçekleştirildiği hallerde, astların eğitim gereksinimlerinin daha ileri bir düzeyde objektiflik ve adil bir biçimde meydana geleceği düşünülmektedir.

v) İşten ayrılma kararları: Başarılı ve başarılı olmayan personelin objektif ve adil bir biçimde ayrılmasına, başarıların ödüllendirilmesi ve başarısız olduğu belirlenenlerin eğitim-geliştirme vb. yöntemlerle performansının örgüt tarafından kabul edilir seviyeye getirilmemiş çalışanları işten ayırma kararlarının alınmasında da, diğer bir takım değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme neticeleri dikkate alınmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarıyla başarısız çalışanların, başarısız oldukları hususları ve başarılik dereceleri belirlenmektedir. Ardından söz konusu veriler mevcut personel politikaları çerçevesi içinde, öncelikle kişilerin işletmeye kazandırılması yönünde değerlendirilmektedir. Ancak bütün çabalara rağmen başarısız olan çalışanlarda herhangi bir gelişme izlenemiyor ise bu verilerden çalışanın işten çıkarılması kararının alınması için faydalanılmaktadır.

vi) Personel programlarının geçerliliğinin belirlenmesi: Modern işletmelerde personel yönetiminin bir takım gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden gittikçe yaygın bir biçimde faydalanılmaktadır. Söz konusu modern uygulamaların işletmelerde ilk defa kullanılması, bunların faydası hususunda bir takım tereddütlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme neticeleri bu gibi tereddütlerin önlenmesinde ve yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçülmesine destek olmak şartıyla oldukça önemli bir role sahiptir.

Görüleceği üzere performans değerlendirme kullanım alanları bağlamında, bir işletme içerisinde oldukça önemli işlevleri yerine getiren bir süreçler dizisi olarak yer almaktadır. İşletmelerin performans değerlendirme verilerini kullanmak suretiyle pek çok kararlarını alabildiği ve alınan kararların doğruluğunun da verilere dayanmasından dolayı yüksek seviyede olacağı ifade edilebilecektir.

2.3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın belirlenmesinde pek çok yöntem kullanılmaktadır. Kullanılan yöntemler işletmelerin özelliklerine göre değişim göstermektedir. Performans

değerlendirme yöntemi seçilirken örgütün yapısı, çalışanların özellikleri, hedeflerin niteliği ve konuya verilen önem belirleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Akdemir 2009, 488).

İşletmelerin kullandığı performans değerlendirme teknikleri “kişilerarası karşılaştırmaya dayalı, ortak performans ve standartlarına dayalı, bireysel performans standartlarına dayalı” olarak sınıflandırılabilir. Kullanılacak olan değerlendirme sistemi söz konusu örgütün kendi iç yapısına, kültürüne ya da uygulanabilirliğine göre değişiklik göstermektedir. Aynı zamanda gerçekleştirilen değerlendirmenin neticesinde elde edilmesi arzulanan sonuç da kullanılacak yöntemin belirlenmesi hususunda önemli bir ölçüt olmaktadır (Kalkavan 2014, 112-113).

Örgütlerin kullandığı performans değerlendirme teknikleri sırasıyla şu şekilde özetlenebilmektedir;

i) Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı değerlendirme teknikleri:

- Zorunlu dağılım tekniği,
- Basit sıralama yöntemi,
- Adam adama kıyaslama tekniği.

ii) Ortak performans standartlarına dayanan teknikler:

- Grafik ölçüm tekniği,
- Kontrol listesi,
- Kritik olarak tekniği,
- Davranışa dayalı ölçüm tekniği: İş için kritik olan olayların belirlenmesi, başarısı

iii) Bireysel performans kıstasına dayanan teknikler:

- Direkt indeks tekniği,
- Kompozisyon tekniği,
- Standartlama tekniği,
- Yazılı ifade tekniği,

- Hedeflere yönelim tekniği.

iv) Diğer performans değerlendirme teknikleri:

- 360 derece performans değerlendirme tekniği,
- Değerlendirme merkezleri tekniği,
- Kendini geliştirme ölçümü tekniği,
- Kendi kendini değerlendirme tekniği,
- Alan araştırma tekniği,
- Gözlem yerinde inceleme tekniği,
- Ekip bazlı performans değerlendirme tekniği.

2.3.5. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Karşılaşılan Güçlükler

Değerlendiren ve değerlendirilenlerin de insan olmasından ötürü bazı hataların yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Yapılan hatalar sistemin hedefinden sapmasına sebep olmaktadır ancak uygulamada hataların büyük bölümü değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar olmaktadır. İnsana yönelik değerlendirmelerin her zaman yanılğı payları da taşıdığı bilinmektedir. Bazı işletmelerin özellikle performans değerlendirmeyi fazlaca vurgulayarak, diğer insan kaynakları sistemlerini aynı seviyede önemsememeleri performans değerlendirmenin başarısız olmasına sebep olmaktadır (Özyörük 2009, 69).

Performans değerlendirmede yapılan hatalar sıralandığında;

i) Hale etkisi: Çalışana sağlanan imtiyaz sonucunda, yüksek performans gösterdiği bölümde değerlendirilmesinin baz alınmasını ifade etmektedir (Avcı 2016, 53). Başka bir ifade ile değerlendiricinin astların performansındaki birbirinden bağımsız belirgin özellikler arasındaki farkları görmemesi ve bu bağlamda hatalı değerlendirme gerçekleştirmesidir (Akdemir 2009, 493).

ii) Ters hale etkisi: İş görenin belirli bir özelliği ya da belirli bir konudaki başarısızlığı sebebiyle, genel olarak ‘negatif’ değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Hale etkisinin tersi yönünde yapılan bir değerlendirme hatası olarak ifade edilmektedir (Özmercan 2016, 21).

iii) Merkezi eğilim, hoşgörü ve hoşgörüsüzlük: Bu tür hatalar değerlendirme ölçeğinin yalnızca bir yanını kullanmaktan meydana gelmektedir. Hoşgörü hatasında; değerlendiren bütün çalışanların performansını yüksek olarak değerlendirmektedir. Hoşgörüsüzlük hatasıdaysa bütün çalışanların performansını düşük olarak değerlendirmektedir (Bayat 2008, 364).

Ortalama değerlendirme hatası şeklinde de isimlendirilen merkezi eğilim hatası, bir takım değerlendiricilerin, tüm çalışanları aynı ortalama içinde değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşmış olsa dahi, uçlarda değerlendirme yapmaktan kaçınması olarak ifade edilmektedir. Genellikle kendisine bağlı çalışanların sayısı yüksek olan iş görenlerin performansını yakından izleme olanağı olmayan değerlendiriciler, bu tarz hatalar yapma eğilimi göstermektedirler (Özmercan 2016, 24).

iv) Benzerlik hatası: Değerlendirme gerçekleştirirken değerlemeyi yapan kişi kendine benzeyenleri, benzemeyenlerin aksine olduğundan yüksek puanlarla değerlendirmektedir. Eğer söz konusu benzerlik ırk, cinsiyet vb. demografik özelliklere dayanırsa söz konusu karar ayrımcılık olarak isimlendirilmektedir. Değerlendiricilerin uygun, objektif kararlar almaması iyi iş ilişkilerinin zarar görmesine neden olabilmektedir (Bayat 2008, 363).

v) Kontrast hatası: Bu hatanın nedeni, değerlendiricinin kısa zaman içinde pek çok çalışanı değerlendirmesi neticesinde çalışanları birbirlerine karıştırarak hatalı değerlendirme yapmasından ileri gelmektedir. Bu nedenle değerlendiricilere zaman hususunda esneklik sağlanmalı veya değerlendireceği çalışan sayısının düşürülmesi daha olumlu sonuçlar alınmasına neden olacaktır (Özyörük 2009, 73).

vi) Yakın zaman etkisi: Bu hata değerlendirenin, çalışanın sadece son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu hata, değerlendirmenin devamlılığı ilkesi ile çelişebilmektedir. Yani değerlemesi gerçekleştirilen personelin en son eylem ya da faaliyetleri değerlemesi üzerinde iyi ya da kötü şeklinde bir etki bırakacak ve yanlı bir değerlendirme yapılması neticesini doğacaktır. Performans değerlemesinde gerçekleştirilen hata ya da yanlışlıklar;

eğitim, geri bildirim ve uygun performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasıyla azaltılabilecektir (Özyörük 2009, 72-73).

vii) Standartları değiştirme problemleri: Yöneticiler birbirine benzer işi yapan çalışanlar için farklı standartlar kullanmaktan kaçınmalıdır. İş görenlerin diğer kişiler ile aynı temele göre değerlendirildiğini bilmesi ve algılaması önem taşımaktadır. Farklı standartların kullanılması ve objektif olmayan puanların verilmesi iş görenlerin öfke duymasına neden olmaktadır. Performans değerlendirmenin yararlı olması için değerlendirenin tüm iş görenler için muhakkak aynı standartları kullanması gerekmektedir (Bayat 2008, 36).

2.3.6. Örgütsel Bağlılık Ve Performans İlişkisi

Örgüte bağlılık gösteren kişilerin bununla beraber performanlarıda üst seviyede olacaktır. İşe geç gelme, devamsızlık ve çalışan devir oranı azalırken, memnuniyet oranı artacaktır (Özdevecioğlu,2003 ,115). Bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşması için daha çok gayret göstermekte, yüksek performans ile örgütte bulunmaya devam etmektedir (Ahmadi, 2014, 6).

Nitelikli iş gücü öneminin giderek arttığı çağımızda artan rekabet ile çalışanların örgütteki yaşamlarının sürdürülebilmesi büyük önem taşımaktadır. Günümüzde Japonların verimlilik düzeylerinin artması çalışanların göstermiş oldukları sadakat ile ifade edilmektedir. " sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütte kalır, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için yüksek çaba sarfeder ve ayrılmayı düşünmez (Northcraft and Neale, 1990, 465; akt. Gül, 2003, 76).

Örgütsel bağlılık çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler dışında iş sonuçlarındada etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, iş performansı, ayrılma sonucunda örgütün katlanacağı maliyetide kapsamaktadır. Örgüte karşı gösterilen sadakat, sarfedilen maksimum çaba, bireyin ve örgütün hedeflerindeki uyum verimliliğin artmasında olumlu katkıları bulunmaktadır. "Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt için

gösterilen çaba ve gayretin düzeyi de artacaktır" (Ericksson, 2007, 24; akt. Demirel, 2008,183).

2.3.7. Örgüt Kültürü Ve Performans İlişkisi

Örgütler son yıllarda daha başarılı olabilmek adına kültür kavramıyla ele alınmaya başlanmıştır. Örgütsel başarıdan, ve etkili performanstan bahsedebilmek için, sağlam bir örgüt kültürünün olması gerekmektedir. Çalışanın örgütün değerlerini ne derece özümlediği ve içselleştirdiği diğer faktörler kadar önem taşımaktadır.

"Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır" (Gül, 2003, 75).

Örgütlerde üyelerin davranışlarına doğru bir şekilde yön verildiğinde ve örgüt üyeleri tarafından kültürel değerlerin geniş ölçüde paylaşımı sağlandığında kültür, örgütsel performans ve başarı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bunun tersi durumunda, örgüt içerisinde davranışlara hatalı olarak yön verildiğinde ve bu olumsuz durum örgüt üyeleri arasında geniş ölçüde paylaşıldığında ve de çalışanlar üzerinde güçlü baskılar ve sıkı denetimler oluşturulduğunda kültür örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Özcan, 2006:50-51).

Örgütün içinde bulunduğu kültürde, çok sayıda farklı alt kültür boyutları varsa, örgütün bölümleri arasında ve üyeler arasında bir ayrışma söz konusu olabilmekte bu da örgüt içinde istenmeyen sorunlar oluşturabilmektedir. Ancak üst yönetimlerce kabul görülen ve alanı belirlenen baskın olan örgüt kültürü aynı zamanda güçlü bir kültür de ise alt boyutların farklılığından meydana gelebilecek kültürlerin etkinliği düşürecektir.

Örgüt kültürünün, iş görenlere bir aidiyet hissi kazandırması sonucu onların işletmeyle bir bütün olmasını sağlarken, işletmeye olan bağlılıklarını da artırmakta ve örgütsel performansı arttıran bir rol üstlenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, insan topluluklarının tarihi geçmişi, gelişim özellikleri, üretim şekilleri ve toplumsal ilişkileriyle ilişkilidir. Kültür, bir topluluğun yaşama şekli olarak ifade edilebilmektedir. Tüm toplumların hayat tarzlarının birbirlerinden farklı olması kültürlerin de farklılaşmasına sebep olmaktadır. Söz konusu farklılığın sebebi kültür unsurlarının benzer olmasından kaynaklanmaktadır (Ulutürk 2016, 11). Kültür, bir tür toplumsal üründür. Doğuştan edinilememektedir. Biyolojik katılım ile kuşaktan kuşama aktarılamamaktadır. Zira kültür, içgüdüsel bir olay da değildir. Kültür, bireyler arası etkileşim neticesinde meydana gelen, öğrenilen davranışlar bütünü olarak değerlendirilmektedir (A. Şahin 2010, 22).

Örnek olarak; yeni doğan bir çocuk, bireyler arası etkileşim dolayısıyla dinini, dilini, yeme- içmeyi, çevresini, sosyal yaşamını, görgü kurallarını belirli bir kültür kalıbı içinde öğrenmektedir. Başka bir deyişle; kültür, bireye neyi yapıp yapmayacağı, neyi giyip, kimlere saygı duyacağı gibi pek çok şeyi deneyim yolu ile öğretmektedir. Kısaca kültür, bireyin yaşamına yön veren, rehberlik eden bir olgu olarak ifade edilmektedir (A. Şahin 2010, 22).

Kültür kavramı, Türk Dil Kurumu internet sitesinde, “toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak tanımlanmaktadır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, E.T.: 30/11/2016).

Kültür kelimesi 18. yüzyıldan evvel Latince “colere”, “cultura” veya “cultus” fiilerinden türemiştir. 18. yüzyıldan evvel ekin, bakım, yetiştirmek manasında kullanılan kelime sonraki zamanlarda “insanların yaşam tarzı” manasında kullanılmaya başlanmıştır (Erdoğan 1987, 130; akt. Özkan 2016, 23).

Amerikalı Antropolog Edward Taylor'un 1871 senesinde getirdiği tanıma göre kültür; "bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün" şeklinde ifade edilmektedir (Güvenç 1994, 101; akt. Özkan 2016, 23).

Toplumların ortak davranış kalıpları ve alışkanlıklarının bir ifadesi olan kültür, bir takım özelliklere de sahiptir. Kültür dendiğinde anlaşılanın ne olacağı hususunda bir fikre varabilmek için bilimsel ve evrensel olan söz konusu özelliklerin bilinmesi oldukça önem taşımaktadır. Söz konusu özellikler aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir (Gürçay 1994, 213; Yüksel 1989, 336; Kirel 1989, 352; Güvenç 1989; 103-108; Odabaşı 1986, 153-154; Unutkan 1995, 4-6; Tınar 1990, 81-82; Erdoğan 1994, 136-139; akt. Şahin 2010, 23);

- i) Kültür, bir toplumun yaşayış şeklidir.
- ii) Kültür, öğrenilmiş olan davranışlar bütünüdür.
- iii) Kültür, bir toplumun üyeleri tarafınca paylaşılmaktadır.
- iv) Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da sürekli, çağın gereksinimlerine göre değişim göstermektedir.
- v) Kültür, sosyal bir miras olarak görülmektedir.
- vi) Kültür, ihtiyaçları karşılayan ve doyum sağlayan bir araçtır.
- vii) Kültür, belirli bir tarihi geçmişe sahiptir ve devamlıdır.
- viii) Kültür, bütünleştirici bir nitelik taşımaktadır.

Kültür, toplumdaki bireylerin birlikte yaşayabilmelerini sağlayan ve yazılı olmayan kurallar ile bireyler arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir araç görevi görmektedir. Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi kültür, toplumların, toplulukların veya insan gruplarından meydana gelen örgütlerin kim olduklarını, işlerini ne şekilde gerçekleştirdiklerini belirleyen bir olgudur.

Evrensel bağlamda düşünüldüğünde, kültür, insanlığın ortaya koymuş olduğu ilerlemenin bütünüdür. Kurallar, değerler, anlamlar, simgeler ve araçlar, kültürün belli başlı öğelerini oluşturmaktadır. Söz konusu öğeler, genel toplumsal hayatta geçerli oldukları gibi bir işletme içindeki hayatta da geçerli olmaktadır. Toplumlarda olduğu gibi, örgütlerde de iş görenlere aktarılacak ortak duygu ve düşünce kalıpları, başka bir ifade ile kültürel kalımları bulunmaktadır (Paşalı Taşoğlu 2009, 141-142).

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütler, özel çevrelerine, farklılaşan girdilerine ve gerçekleştirdikleri işlere dayanan kendi kültürlerini üretmektedirler. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki kişilerin uymalarının beklendiği davranış, hareket ve tüm bunların geri planındaki değerler ve sayıltılardan meydana gelmekte ve basitçe “işlerin yapılma biçimi” şeklinde ifade edilmektedir (Polat ve Meyda 2011, 154).

2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü günümüz dünyasında üzerinde oldukça fazla araştırma gerçekleştirilen bir konu haline gelmiş ve pek çok bilim insanı bu konu hususunda birtakım görüşler ileri sürmüş ve tanımlar getirmiştir. Schein (1984) örgüt kültürünü, örgütün dış çevresine adapte olması ve iç bütünleşmesi esnasında meydana getirdiği ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yöntemi olarak aktardığı ana varsayımlar modeli olarak ifade etmiştir. Farklı bir bakış açısı ile örgüt kültürü, insanların yaşadıkları dünyayı beraberce yaratmasını ve yeni baştan kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Demir ve Öztürk 2011, 19). Ancak örgüt kültürü hususunda getirilen tanımların hiçbiri esasında kavramın özünü tam olarak yansıtmayacaktır. Zira örgüt kültürü tanımlarının her biri, örgüt kültürünün farklı yönlerini yansıtmakta ve tanımlar arasında net bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü, teknik açıdan bakıldığında, organizasyonun değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritmektedir. Daha basit bir ifade ile örgüt kültürü, söz konusu kuruluştaki “işlerin ne şekilde yürütüldüğünün” bir göstergesi olarak görülmektedir (Rob ve Jones 2003, 30). Ancak bu şekilde

getirilen bir tanım örgüt kültürünün tam olarak ifade etmemektedir. Zira her bir örgüt, işlerini yürütebilmek için farklı ve kendine özel yollar izlemekte ve dolayısıyla her bir örgütün kültürünün kendine has olduğu sonucu doğmaktadır.

Aynı zamanda, bir işletme için tek bir doğru örgüt kültürü olmadığının da anlaşılması gerekmektedir. Yalnızca var olan ticari pozisyon için doğru bulunan örgüt kültürü olduğu yönünde görüşler bulunmaktadır. Şiddetli rekabet savaşının içinde olan işletmeler için başka, patlama yaratmasının umulduğu derece yaratıcılığa sahip işletmeler için ise başka bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulacaktır. Bazı işletmeler ise söz konusu iki kültüre birden ihtiyaç duyabilecektir (Rob ve Jones 2003, 30).

Örgüt kültürü, örgüt iş görenlerinin zamanla geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve kurallar bütünü biçiminde de tanımlanabilmektedir. Başka bir deyiş ile, örgüt kültürü, örgütün tarihi yaşam sürecinde meydana gelmiş, iş görenlerin davranışlarına yön veren kurallar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak görülmektedir. Söz konusu sistem, örgütler için bir kimlik meydana getirmekte ve örgütlerin etkin ve verimli bir biçimde çalışarak, amaçlarına erişmesine yardımcı olmaktadır (A. Şahin 2010, 23).

Örgüt kültürü, kısaca paylaşılan değer ve anlamlar bütünü, bir anlamda davranış düzenleyicisi, işletmede gerçekleştirilen her şeyin yapılma şekli veya paylaşılan ortaklaşa anlamlar ve semboller bütünlüğü şeklinde de ifade edilebilmektedir (Paşalı Taşoğlu 2009, 142).

Tüm bunların yanında kültürel özellikleri farklı olan toplumların yönetim uygulamalarında da farklılıklar görüldüğü bilinmektedir. Tüm işletmeler bir küçük toplum olarak görülmekte, dolayısı ile böyle bir toplumun da bir “paylaşılan değerler seti”, bir “kültürü” bulunmaktadır. Örgüt kültürü veya kurum kültürü şeklinde tanımlanan değerler seti işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (Egin 2016, 3). Bahsi geçen farklılık, işletmelerin yönetimini, faaliyetlerini ve başarısını direkt olarak etkilemekte ve bundan ötürü de yönetim süreçleri daima örgütün kültürüyle birlikte düşünülme zorunluluğu taşımaktadır.

Bütün örgütler içinde oldukları toplumun birer küçük kurumları olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Dolayısı ile içinde oldukları toplumu oluşturan kişilerin ortak bir hedef etrafında birleşmelerinden meydana gelmektedirler. Öyle ise örgütler hem ticari hem de sosyal amaçlar ile donanırken söz konusu amaçlara erişecek kişilere gereksinim duymaktadır. Demografik bakımdan ve zihinsel yapı bağlamında farklı insanları ortak bir amaca yönlendirecek olan örgütün de tıpkı toplumlar gibi maddi ve manevi değerlerinin olması gerekmektedir. Örgütlerde yer alan kişileri ortak bir amaca yönlendirecek olan ortak inanç, beraber yaşama arzusu, birlikte yaşamanın getirdiği ortak davranış kalıpları, giyinme tarzları, iletişim için kullanılan dil, örgüt için iyi ve kötüyü gösteren ortak değerler, iş görenlerin maddi ve manevi bakımdan bekledikleri örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Egin 2016, 4).

2.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Kültür, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünüdür ve edinilen alışkanlıklarla yakın ilişki içerisinde. İnsan ve onun meydana getirdiği topluluklar, aynı zamanda söz konusu alışkanlıkların yaratıcısı konumunda yer almaktadır. Ancak, alışkanlıklar kaçınılmaz ve bir o kadar da değişmez değerlerdir. İşletmeler birbirlerinden farklı olsalar bile belirli seviyelerde değişme, öğrenme ve gelişme kapasiteleri bulunmaktadır (Odabaşı 2010, 41).

Örgüt kültürünün en önemli işlevlerinden biri, müşterilere yönelik olumlu davranışların kazandırılması bağlamında ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bir örgütün kültürü reçete şeklinde yazılarak geliştirilebilir değildir. Kültür, üst yönetimin direkt olarak veya dolaylı şekilde yansıttığı inançlar, tutumlar, gelenekler ve uyumlar bütünü olarak değerlendirilmesi gereken bir olgudur. Kültür, bir kurumun tüm kademelerinde yer alan iş görenler tarafınca sahiplenilmektedir (Odabaşı 2010, 41).

Bunun yanında, işletmelerin yapılarında öğrenmeyi ve sürekliliği kolay bir hale getirecek kültürü meydana getirmeleri yaşamsal öneme sahip görünmektedir. Çevrelerine uyum sağlamak, işletmelerin sahip olmaları gereken temel becerilerden biridir ve bu beceri örgüt kültürü sayesinde geliştirilerek örgütsel bir özellik haline getirilebilmektedir (Güdülüoğlu ve Bahçecik 2011, 104). Örgütlerin kültürleri vasıtası

ile çevrelerine uyum sağlaması ile birlikte ise pek çok avantaj beraberinde gelmektedir.

Söz konu avantajlardan biri, işletmelerin rekabet koşullarında güç elde etmelerinde ortaya çıkmaktadır. Zira, örgüt kültürü, örgütün amaç, strateji ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler için tercih edilen stratejinin sürdürülmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olmaktadır (Tunçer 2012, 710). Doğru bir biçimde ve uygun koşullarda meydana getirildiğinde örgüt kültürü güçlü bir yapıya sahip olmakta ve iş görenlerin ne şekilde davranmaları gerektiğiyle ilgili yerleşik kriterler meydana gelmektedir. Ancak uygun koşullarda ve doğru bir biçimde oluşmayan örgüt kültürü zayıf yapısal özellikler göstermekte ve iş görenlerin ne şekilde davranmaları gerektiğini belirleme hususunda oldukça büyük zaman kayıpları yaşamaktadırlar.

Örgüt içindeki iletişimin sağlıklı olması örgütün etkinliğini ve etkililiğini arttırdığından diğer örgütlere karşı rekabette avantaj elde edileceği bir gerçektir. Başarılı bir örgütsel yönetim için, örgütte yer alanların birbirlerini iyi anlamaları, tanımaları ve empati kurabilmeleri oldukça önem taşımaktadır. Örgüt kültürü tam da bu noktada devreye girerek örgütte yer alan kişileri bir bütün haline getirmektedir (Kuşakçı 2016, 13).

Örgüt kültürüne atfedilen önemin bir başka nedeni de şu şekilde ifade edilebilir; küreselleşmeyle beraber işletmeler, yaşamlarına devam edebilmek, sahip oldukları pazar paylarını muhafaza edebilmek ve içinde oldukları yarışı sürdürebilmek için kendilerini bir rekabetin içinde bulmaktadırlar. Örgütlerin başarı odaklı bir vizyon yaratabilmelerinde en önemli unsur insan olarak görülmektedir. Bu sebeple çalışanların verimlilikleri örgüt başarısında önemli bir rol üstleneceğinden, örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesi maksadı ile güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Egin 2016, 8).

Sonuç olarak, kültürün bir örgüt içindeki yeri ve önemi rekabet, çalışanların motivasyonu, pazar payının korunabilmesi, örgüt içi iletişimin etkinliği vb. hususlar bağlamında değerlendirmelidir. Örgütlerde yer alan yöneticilerin örgüt kültürünün

oluşumunda kullandığı stratejileri oluşturacak kararları alırken tüm bu unsurları göz önünde bulundurarak hareket etmeleri faydalı olacaktır.

2.3. Örgüt Kültürünün Oluşması

Örgüt kültürü, örgütün dış çevresiyle ilişkisini, değerlerini ve standartlarını yansıtan bir olgu olmasından ötürü, içinde olunan toplumdan bağımsız bir biçimde oluşması ve gelişmesi düşünülememektedir. Söz konusu durumun daha iyi anlaşılabilir olarak kavrandığı günümüzde örgüt kültürünün hangi etki ve süreçler neticesinde meydana geldiğinin bilinmesi önem taşımaktadır (Öztürk 2003, 322; akt. Var 2016, 43).

Örgüt kültürü kavramının meydana gelmesi ve bu alandaki araştırmaların hızlı bir şekilde artış göstermesi temel olarak üç sebebe dayanmaktadır. Bunlardan ilki; Japon işletmelerinin ekonomik alandaki başarısı ve Japonya'nın 1970'li yılların sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi pek çok araştırmacıyı bunun nedenlerini aramaya sürüklemiştir. İkinci neden ise, Japon işletmelerinin hızlı yükselişi ile eşzamanlı bir biçimde Amerikan işletmelerinin Pazar paylarını kaybetme ile karşı karşıya kalmaları, Avrupa ve Amerika'da yükselen iflasların örgüt başarısının doğasını anlama hususuna bir ilgi yaratması olmuştur. Söz konusu ilgi örgütsel kültürle ilişkili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı vizyon, örgüt hikayeleri, törenler vb.) gelişmesine sebep olmuştur. Üçüncü ve son neden ise; örgüt araştırmalarında nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgüt yaşamının rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi olmuştur (Ulutürk 2016, 17).

Gerçekleştirilen araştırmalar, örgütün meydana gelmesinde farklı unsurların etkide bulunduğunu göstermektedir. Üç ana başlıkta ele alınan bu faktörler; örgüt kurucuları, örgüt çalışanları ve örgütün faaliyette olduğu çevre olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik 2009, 101; akt. Var 2016, 43).

Örgütler çevreleriyle devamlı olarak etkileşim içinde olan varlıklardır. Bu sebepten dolayı örgüt kültürü devamlı değişim gösteren bir süreç içerisinde, iç ve dış

çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisi ile meydana gelmektedir. Örgüt kültürüne etkisi olan unsurlar, iç çevre ve dış çevre faktörleri olarak iki başlık altında incelenebilmektedir (Çelik 2013, 50).

Faaliyet alanı ve üretim konusu, bunlar paralelinde belirlenen amaçlar, kurucular ve sahipler, yöneticiler ve yönetim yaklaşımı, üretim tipi ve teknolojisi ve alt kültürler, örgüt kültürünün oluşmasını, özelliklerini ve gücünü belirleyen iç çevre unsurları şeklinde sıralanabilecektir. Tüm bunların örgüt kültürünü etkileme boyutları ortama göre farklılık göstermektedir. Bir örgütte kurucular baskınken, başka bir ortamda kurucular haricindeki yöneticiler veya alt kültürler daha etkili olabilecektir (Çelik 2013, 51).

Örgüt kültürünün oluşmasında birbirinden farklı unsurların etkisi olduğu daha önce ifade edilmiştir. Söz konusu oluşum sürecinde örgüt kurucularının oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Zira kurucular önceki felsefeler ve ideolojiler ile kısıtlanmadığından taşıdıkları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üstünde etkilerinin olması oldukça doğal görülmektedir. Örgüt kültürünün meydana gelmesi yalnızca kurucuların rolüyle sınırlı olmamaktadır. İş görenler de, örgütsel ortamda kendilerine has değer ve normalardan meydana gelen bir kültür oluşturmaktadırlar (Sezgin ve Bulut 2013, 184).

Örgüt kültürünün oluşum süreci şu şekilde izah edilebilecektir (Erdoğan 1997, 199-200; akt. Çakır 2012, 41-42);

i) Bu ilk aşamada, tek bir kişi, yani örgütün ya da işletmenin kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahiptir.

ii) İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir veya daha fazla anahtar kişiyi örgüte getirmekte ve görüşlerini bu grup ile paylaşmaktadır. Getirilen bu kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşımaktadırlar. Grubun bütün elemanları böyle bir düşüncenin doğru ve iyi, değerli olduğuna, bir miktar risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancı taşımaktadırlar.

iii) Üçüncü safhada, kurucunun meydana getirdiği söz konusu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. kaynakları bulmaya çalışmaktadır.

iv) Son safhadaysa pek çok kişi örgüte dahil edilmekte ve genel örgüt kültürü inşa edilmeye başlanmaktadır.

Görüleceğı üzere, örgüt kurucusunun örgüt kültürünün oluşmasında oldukça önemli katkıları bulunmaktadır. Zira kurucu, kendisiyle birlikte benzer değerleri olan kişiler bir araya getirmek için çaba harcamaktadır. Bir araya gelen kişiler de kurucuya destek olurken kendi benimsedikleri inançlar ile onları işletmekte ve onları da söz konusu değerleri kabul etmeye direk ya da dolaylı biçimde zorlamaktadırlar. Bu sayede, yeni kurulmuş olan bir örgütün kültürü biçimlenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan kişilerle de farklılaşma sürecine girmektedir. Başka bir ifade ile örgüte dahil olan her kişi, söz konusu örgütte yeni bir değerın meydana gelmesine katkı sağlamaktadır. Bahsi geçen katkıysa, örgüt kültürünün geleceğine direk veya dolaylı biçimde pozitif veya negatif bir etkide bulunmaktadır (Sezgin ve Bulut 2013, 184-185).

2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, örgüte üye olan kişilerin faaliyetlerini devam ettirirken ortak hedef, düşünce ve inançlar geliştirmelerinde önemli bir olgu olarak değerlendirilebilmektedir. Eğer ki bir örgütte dayanışma ve yardımlaşma üst seviyelerdeyse bu durum örgüt kültürünün oldukça güçlü olduğunun bir göstergesidir. Her kültürün kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürü, grupları, örgütleri birbirinden ayırmaya yarayan işaret ve sembollerden meydana gelmekte ve örgütün değerlerini, inanışlarını kapsamakta ve yorumlamaktadır. Örgüt kültürünün pek çok özelliğı vardır ancak bunlar arasında en önemlisi örgütün devamlılığı ve bütünlüğünün sağlanmasıdır (Özkan 2016, 25-26).

Örgüt kültürünün belli başlı özellikleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Doğan 2013, 12);

- i) Kültür, davranışsal faktörlere dayanan tamamlayıcı bir kavramdır,
- ii) Kültür öğrenilebilir bir olgudur,
- iii) Kültür, davranışsal etkileşimler aracılığıyla iletilmektedir,

iv) Örgüt ortamında birtakım pekiştiriciler ve destekleyici araçlar kültürün gücünü arttırmaktadır,

v) Örgüt kültürünü değiştirmek oldukça zordur.

Kültür, bir örgüt ile diğerleri arasındaki farkları meydana getiren sınırları belirlemekte ve çalışanlara kimlik duygusu kazandırmaktadır. Tüm bunların yanında kültür, örgütsel bağlılığı yükseltmekte ve sosyal sisteme güç kazandırmaktadır. Başka bir deyişle kültür, çalışanların neyi söylemeleri ve ne yapmaları gerektiğine dair uygun davranış standartları meydana getirerek, örgütü bir arada tutmaya destek olan bir tür sosyal tutkal ve iş görenlerin tutum ve davranışlarını biçimlendiren bir kontrol unsuru olarak değerlendirilebilecektir (Doğan 2013, 12).

Kültür, örgütsel başarıya erişmeyi sağlayan veya önleyen iki ayrı işlevi kapsamaktadır. Söz konusu işlevler; içsel bütünleşme ve koordinasyon olarak ifade edilebilecektir. Kültür, sosyal anlamda birleştirici olarak da görülmekte ve ortak anlayış ve iletişim temelini paylaşmış bir sistemini sunmaktadır. Eğer söz konusu iki işlev tatmin edici bir şekilde uygulanamaz ise kültür, örgütün verimliliğini düşürecek şekilde negatif etkide bulunmaktadır (Doğan 2013, 12).

2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüte dahil olanların algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürüne etkide bulunduğu gibi, örgüt kültürü de örgütte yer alanların davranışlarına, düşüncelerine etkide bulunmaktadır. Örgüt kültürünün fonksiyon ve faydaları şu şekilde sıralanabilecektir (Aykanat 2010, 82);

i) Örgüt kültürü örgütte yer alanlar için bir kimlik oluşturmaktadır,

ii) İş görenlerde güven duygusunu tesis etmektedir,

iii) Örgüt üyeleri arasında dayanışmanın artmasına katkıda bulunmaktadır,

iv) Örgüt üyeleri için bir tür kontrol mekanizması olmaktadır,

v) Örgütte meydana gelen çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği uygulamalar ve süreçlerin desteğiyle azaltılabilmekte ve çözüme kavuşturulabilmektedir,

vi) Yeni yöneticilerin yetiştirmelerine ve gelişimlerine katkı sağlamaktadır,

vii) Sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesle aktararak bir örgüt efsanesi oluşturmaktadır,

viii) Organizasyon üyeleri için örgütle özdeşleşme hissi yaratmaktadır,

ix) Örgütü genel iş etiği bağlamında hareket etmeye yönlendirmektedir,

x) Örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin kurulmasını sağlamaktadır,

xi) Örgütlerde birtakım sebeplerle meydana gelen çatışmalar (hedeflerin farklılığı, algılama farklılığı, örgüt içi ilişki dağılımından meydana gelen çatışmalar vb.) örgüt kültürünün geliştirdiği birtakım standardize olmuş uygulamalar ve süreçler vasıtasıyla azaltılarak yumuşamaktadır.

Örgüt kültürünü önemli hale getiren, güçlü ve örgütün performansını yükselten kültür çeşitleri olmaktadır. Güçlü kültür, örgüt üyelerinin değerleri, normları, davranış ve inançları benimsediği kültür çeşidi olarak ifade edilmektedir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde, kültürün önemi artış gösterirken, zayıf olan kültüre sahip örgütlerde kültür o derece önemli olmamaktadır. Güçlü örgüt kültürü istenen ve beklenen neticelere ulaşmanın yanı sıra, örgüte anlam katmakta ve aynı zamanda en düşük kademedan en yüksek kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir örgütün parçası olma olanağı vermektedir. Tüm bunların yanında güçlü örgüt kültürü, örgüt içi ilişki ve davranışların çerçevesini belirlemekte ve örgüt içinde gizli bir kontrol unsuru olmaktadır (Çakır 2012, 99).

2.6. Örgüt Kültürünün Bileşenleri

Örgüt kültürünün oluşmasında birbirinden farklı unsurların bahsi geçmektedir. Söz konusu unsurlar, örgüt kültürüne katkıda bulunan değer, norm,

tören vb. çeşitli kavramlardan ve uygulamalardan meydana gelmektedir. Söz konusu bileşenler;

i) Değerler: Belirli olayların diğerlerine tercih edilmesi eğilimi biçiminde ifade edilen değerler kültürün merkezinde yer almaktadırlar. Değerler, alternatif davranış şekilleri ile kendilerini açık bir biçimde göstermektedirler. Değerler, nelerin doğru, iyi veya arzulanır olduğuna dair, bireylerin düşüncelerini taşıyan yargısal unsurları kapsamaktadırlar. Değerler aynı zamanda yoğunluklarına göre sınıflandırıldıkları zaman, bireylerin değer sistemine de ulaşılabilir. Her kişinin değer sistemini oluşturan bir değerler hiyerarşisi bulunmaktadır ve bu sistem, özgürlük, haz, kendine saygı, dürüstlük, itaat, eşitlik vb. değerlere karşı gösterilen nispi önem ile belirlenebilmektedir. Akıcı ve esnek olmanın ötesinde, nispeten istikrarlı ve kalıcı olmaya yakın olan değerlerin bir kısmı, erken yıllarda aileden, öğretmenlerden ve arkadaşlardan edinilmektedir (Doğan 2013, 17).

Değerler, örgüt açısından örgütte işlevi olan inançlar, genellenmiş olan ahlak kuralları ve belirli davranış kalıplarını anlatmaktadır. Değerler, örgüt çalışanlarınca içselleştirilen ortak iyi-kötü, doğru-yanlış vb. standartlara dönük soyut kavramları içermektedir. Örgüt içinde kişiler ortak değerler bakımından neyin yapılabileceği hususunda bir düşünce ve tutum geliştirmektedirler. Dolayısıyla değerlerin, örgüt içindeki sosyal kurallardan oluştuğu söylenebilecektir. Örgüt üyeleri tarafınca paylaşılan ve içselleştiren sosyal ilkeler olarak yorumlanabileceklerdir. Örgütsel değerler, örgütlerin hedeflerini, politikalarını kapsamakla beraber; çalışkanlık, dürüstlük, şeffaflık, bağlılık, sevgi, saygı vb. unsurları da içermektedir (Özkan 2016, 30).

ii) Temel varsayımlar (inanç ya da sayıltılar): Bunlar, bireylere, nesne veya olaylara yönelik geliştirilen ve açık olmayan gizli inançlar biçiminde ifade edilebilecektir. Soyut olan söz konusu bu kabuller iş görenlerin davranışlarının temelinde yer almaktadır. Genel olarak bireylerin dünya ve kendilerini ne şekilde gördükleriyle ilişkili olan söz konusu varsayımlar, kültürün en az göz önünde olan bileşenini meydana getirmektedir. Varsayımlar, örgütte yer alan üyelerin; duygu ve davranışlarını, algı ve düşüncelerini yönlendirirken onların aynı zamanda örgütsel yaşama dair doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız vb. ön yargılarını

oluşturan ve kesin olan doğrular olarak yorumlanabilmektedir (Kantarcıoğlu 2016, 12).

Bir örgütte inançlar, değerler derecesinde yaygın olmamakla beraber değerlere göre daha güçlü ve daha az esnek olabilmektedirler. İnançlar, gerçeklerin şimdi ve gelecekte ne şekilde olduğuna ilişkin kişilerin bilgilerinden meydana gelmektedirler. Konuya birey bağlamında yaklaşıldığında bireyler kendi şahsi bilgi ve deneyimlerinin gerçeğin kendisi olduğuna dair inanç geliştirmektedirler. Bazı araştırmacılar, inançları üç grupta ele almakta ve değerleri de söz konusu inanç tiplerinden biri olarak görmektedirler. Bunlar

- Tanımlayıcı ve varoluşçu inançlar: Doğru ve yanlış belirlemeye yönelik olan inançlar bu grupta bulunmaktadır.
- Değerlendirici inançlar: İyi ve kötünün ayrımı ile ilişkili inançlar bu grupta yer almaktadır.
- Örf ve adetlere yerleşmiş inançlar: Davranış biçimlerinin ve yaşamsal amaçların istenir olup olmadığına dair inançlardır. Değerlerin de bu grupta yer aldığı kabul edilmektedir.

iii) Normlar: Örgütün kültürel değerlerine uygun örgüt tarafınca geliştirilen, çalışanların çoğu tarafınca benimsenen davranış kuralları ve ölçütler, normları ifade etmektedir. Normlar, kaynağını değerlerden almakta ve değerlere göre biçimlenmektedirler. Bundan ötürü normlar, günlük yaşamda insanların her türlü faaliyet ve eylemlerine yol göstermekte, sebeplerini tespit etmektedirler (Koşar 2014, 34).

iv) Semboller: Semboller, örgüt için anlam ifade eden şeyler ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kelimeler, şekiller, kıyafetler, dik ve örgüt üyelerinin hislerini kuvvetlendiren ve onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir sembol olarak görülmektedir. Semboller ulusal kültürde bayrak, marş, özel binalar, anıtlar şeklinde oldukça önemli ortak değerler taşımaktadırlar (Sezgin ve Bulut 2013, 10).

v) Seremoniler ve törenler: Seremoni tek bir olaya dair gerçekleştirilen etkinlik olarak ifade edilebilecektir. Törenler ise kültürel değerleri aktarmak maksadı güderek daha detaylı bir şekilde düzenlenmiş ve planlanmış etkinlikler olarak açıklanmaktadır. Gelenekselleştirilmiş etkinlikler şeklinde yaklaşlan törenler dolayısıyla örgüt kültürü üyelere aktarılmaktadır. Örgütsel törenler arasında veda yemekleri, üstler tarafınca gerçekleştirilen toplantılar, düzenlenen yarışmalar ve örgüte yeni giren çalışanlar için gerçekleştirilen tanışma toplantıları vb. sayılabilecektir (Kantarcıoğlu 2016, 14).

vi) Dil: Dil kültürün en değerli, vazgeçilmez parçası ve toplum içinde kullanılan semboller sisteminin de en önemlisi olarak ifade edilmektedir. Tüm ulusların bir ana dili olduğu gibi tüm örgütlerin yapısında da o örgüte has bir dil bulunmaktadır. Söz konusu dili örgüt üyeleri en iyi şekilde anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek kültürü kabullendiklerini göstermekte ve kültürün korunarak yayılmasına destek olmaktadır. Örgüt üyeleri tarafınca paylaşılan bir dil, çalışanlara topluluk duygusu ve grup kimliği, kurumsal kimlik kazandırmaktadır (Ulutürk 2016, 23).

vii) Adetler (ritüeller): Adetler devamlı olarak tekrarlanan ya da günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bunlar çoğunlukla yazılı olmamaktadırlar. Ancak “bizim burada işleri yapma şeklimiz budur mesajını” oldukça açık bir şekilde vermektedirler (Ulutürk 2016, 23).

viii) Hikayeler ve mitler: Mitler (anlatı, söylence) temelde olayların orijinaline ve değişimine dair olan ve sembolik kavramlar ile ifade edilen, saygıdeğer ya da kutsallık özelliği olan uydurulmuş hikâyelerdir. Ya da bir toplumun yaşadığı olayların ya da toplumun düzen ve ilişkilerini temellendiren yapıların dinselştirilerek anlatımı olarak da ifade edilebilecektir. Mitlerin, anlaşılamayan olaylara açıklık getirme, zıtlıkları uzlaştırma ve ikilemleri çözme işlevleri bulunmaktadır (Doğan 2012, 55).

ix) Kahramanlar: Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırmakta ve çalışanları gerçekleştirecekleri eylemlerde izleyecekleri gerçek bir model oluşturmaktadırlar. Karamanlar, kültür içinde yüksek değere sahip olan hayal ürünü

ya da gerçek insanlar olabilmekte ve çalışanların davranışlarına model olarak örgüt kültürü değerlerinin kişiselleşmesine destek olmaktadır (Ulutürk 2016, 23).

2.7. Örgüt Kültürüne Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri; kaynakların yetersizliği, belirsizlik, ekonomik faktörler, teknolojik faktörler, sosyokültürel çeşitlilik, müşteri talepleri ve rekabet olarak gösterilebilmektedir (Saçılık 2014, 22-23);

i) Kaynakların yetersizliği: Örgütün dış çevresinde oluşan bir faktördür. Bu duruma göre örgütün dış kaynaklarında azalış ya da sağlayıcılardan temin edememe vb. durumlar esnasında ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün bir yönetim ve işleyiş stratejisi şeklinde ortaya çıkmasına neden olan en önemli unsur krizlerde ya da buhranlarda birtakım sorunlar atlatan ya da atlatamayan işletmelerin bulundukları durumlar olarak ifade edilmektedir.

ii) Belirsizlik: Yönetim kademesinde yer alanların etki edebilecekleri işlerdeki değişimleri öngörmeleri ve geleceğe yönelik doğru çıkarımları yapmalarının önemi belirsizlik durumlarında ortaya çıkmaktadır.

iii) Ekonomik faktörler: Büyüyen ve gelişme kaydeden bir ekonomi örgütler için büyümek adına uygun bir ortam yaratmaktadır. Ancak bu durumun tersi de söz konusu olabilmektedir.

iv) Teknolojik faktörler: Teknolojinin çatı bir kavram olarak görülmesi ile girilen verileri işleyen ve işleyişe yönelik yararlı bir biçimde kullanımına destek olan tüm araçlar ve teknikler için kullanılabilir. Bu nedenle teknoloji, işletmeleri daha verimli üretim yapmalarına ve çalışmalarına destek olmaktadır. Örgüt kültürü ve yapısı teknoloji sayesinde daha verimli çalışmaktadır.

v) Sosyokültürel faktörler: Sosyokültürel çeşitliliğe, işletmelerin içinde oldukları demografik yapı, genel davranış şekilleri ve inançları da dahildir. Buna göre, örgüt kültürünün ilk oluştuğu anlarda işletmenin içinde yer alan çalışanların da sosyokültürel durumlarına uygun yapılara ihtiyaç duyulmaktadır.

vi) Müşteri talepleri: Talepler iki yönlü ele alınabilmektedir. İlk olarak müşteri taleplerini ve problemleri tespit ederek, bunlara uygun çözümlerin üretilmesi gerekmektedir. İkinci bir yön ise müşteri taleplerini ve ihtiyaçlarını daha henüz oluşmamışken tespit ederek gerekli önlemleri almaktır. Söz konusu iki durumu doğru bir şekilde yönetmek için örgüt kültürü bir işletme için en önemli araçlardan biri haline gelmektedir.

vii) Rekabet: İşletmeler açısından örgüt kültürünün benimsenmesinde meydana gelen en önemli unsurlar arasında gösterilmektedir. Piyasada güçlü olan ve liderliği elinde tutan işletmelerin yönetim ve işleyiş yapılarına bakıldığında tamamının sağlam ve düzgün çalışan bir örgüt kültürüne sahip oldukları görülmektedir.

2.8. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgüt kültürü, kişilerin aynı örgüt içinde iç ve dış uyumunu basitleştiren bir unsur olduğundan bütün örgütsel kavramlar bir yanı ile muhakkak örgüt kültürü ile ilişki içerisindedir. Bu sebeple, örgüt kültürü hakkında bir araştırma yaparken, konunun daha net bir şekilde kavranması bakımından söz konusu kavramların da ele alınması gerekmektedir.

i) Örgüt kültürü ve örgüt iklimi: Örgütsel iklim, bir örgütteki ortak psikolojik kuvvetlerin görünümü şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgüt içinde yarattığı hava, atmosfer olarak da ifade etmek mümkündür (Varol 1989, 198). Pek çok araştırmacı örgüt iklimini, örgüt kültürüyle beraber ve aynı kavramlarmış gibi ele almışlardır. Örnek olarak Katz ve Kahn çalışmalarında; her örgüt kültürünü veya iklimini kendisi geliştirmekte ve bunu yaparken de yasaklardan, temel ahlak kurallarından, davranış şekillerinden yararlanır biçiminde yorumda bulunmaktadırlar. Bir örgütünün kültürünü ya da iklimini hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış biçimlerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtmaktadır. Örgüt iklimi aynı zamanda, örgütün hangi türde kişileri kendine çektiğini, iş ile ilişkili süreçleri ve bunların fiziki olarak düzenlenmesini, haberleşme safhalarını, sistemdeki otoriter sayılabilecek uygulamaları, örgüt içi ve dışı çatışmaları işaret etmektedir. Nasıl ki, toplumların bir kültürel mirası var ise sosyal

örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları bulunmaktadır (Karcıoğlu 2001, 271).

ii) Örgüt kimliği: Birbirleriyle oldukça sık karşılaştırılan diğer iki kavram da örgüt kimliği ve örgüt kültürü kavramları olmaktadır. Söz konusu iki kavramın aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir. Ancak bu iki kavram temel seviyede farklılık taşımaktadır. Örgüt kültürü daha çok ortak değer ve normları işaret etmekte, örgüt kimliği ise baskın durumda olan örgüt kültürüne dayalı bir biçimde bilinç ile oluşturulmuş stratejik özellikleri barındırmaktadır. Örgüt kimliği örgüt üyelerinin kendilerini örgüt üyeleri ile tanımlaması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu tanımlama sürecinde rolü olan öğeler; örgüt kimliğinin çalışanlarca algılanma seviyesi, çalışanların örgüt ile ilişkilerinin seviyesi, isteklerinin önemli bir bölümünün örgüt tarafınca karşılanması ve üyeler arası rekabetin en düşük seviyelerde tutulması olarak ifade edilmektedir (Kantarcıoğlu 2016, 23).

Bir örgütün kimliği fiziksel ve kültürel unsurları beraberinde taşımaktadır. Fiziksel unsurlar; faaliyet alanı, teknoloji, örgütün hukuksal yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejileri ve alt birimlerin düzenlenme şekilleri ile belirlenmekte ve örgütün yapısal çerçevesini ortaya koymaktadır. Fiziksel kimliğin meydana getirilmesinde kültürel etkiler oldukça önem taşımaktadır. Örgütün kültürel kimliği ise mitler, adetler, kahramanlar ve tarihinden oluşmaktadır. Fiziksel kimlik genel yönetim tarafınca yaratılırken, moral ve kültürel kimlik, örgüt üyelerinin çoğunluğu ile meydana getirilmekte ve bu yanı ile informel kimlik olarak nitelenmektedir (Çelik 2013, 82).

iii) Örgüt kültürü ve iletişim: İletişimi ve kültürü birbirlerinden ayırmak veya öncelikli olanın hangisi olduğunu belirlemek oldukça güçtür. Zira kültür insanların yaşam şekilleri, iletişim ise var olmalarının bir kanıtı gibi görülmektedir. Çoğu zaman iletişim ve kültür birbirlerinin göstergesi olmaktadır. İletişim kültürel bir etiket, kültür de iletişimin esas zeminini meydana getirmesi bakımından anlamlar bütünü olarak değerlendirilmektedir. İletişim sırasında kodlanan mesajın içeriği kültürün etkilerini taşımaktadır. Kullanılan sözcükler, ses tonu, jestler zihinde yer alan çağrışım ve anlamsal bütüne bağlı şekilde ifade edilmek istenen duygu ve düşünceleri kodlamaktadır. Aynı zamanda mesajı alan kişilerin zihninde aynı imge

ve anlamı içermesi yani hedeflenen biçimde çözümlenmesi iletişimde ortak zemini meydana getiren kültürün etkisini belirtir durumdadır (Dinçer Aydın 2012, 72-73).

Örgüt kültürünün anlamlı hale gelmesi, iletişimin sağlanması ile gerçekleşmektedir. Bundan ötürü de örgüt kültürüyle iletişim arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. İletişimin yeterli seviyede olduğu bir örgütte, örgütün hedeflerinin doğru bir şekilde anlaşılmış ve kavranmış olması, örgütte yer alanların söz konusu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda iş birliği içinde eşgüdümlü şekilde davranma eğilimi içinde olması beklenmektedir (Yaprak Kaya 2015, 41).

iv) Örgüt kültürü ve liderlik: Örgüt kültürü ve liderlik üstünde ortak karara varılmamış olan kavramlar arasındadır. Bu sebeple de pek çok araştırmacı, örgüt kültürü ve liderlikle ilişkili pek çok sayıda çalışma gerçekleştirmiş ve farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Örgüt kültürü alanındaki gelişmeler, liderlik anlayışındaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Söz konusu durumun temelinde yatan sebep, işletmeler bakımından kurum kültürünün meydana getirilmesi, korunarak pekiştirilmesi veya değiştirilmesi safhalarında liderlik mekanizmasının üstlendiği rol ve görevler olmaktadır. Örgüt kültürünün her safhasında liderler, kurumda çalışan kişileri açıkladıkları görüşler bağlamında motive etme veya belirlenen bireysel ve kurumsal hedefler bağlamında etkileme gücüne sahip kişiler olarak değerlendirilmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, kurum kültüründe liderlik; kültürün meydana getirilip korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde olmak üzere üç aşamada etki etmektedir (Erkunt 2015, 121).

2.9. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Kültür kavramının ne olduğu hususunda birçok araştırmacı bu kavramı birbirinden farklı yönleri ile değerlendirerek tanımlamaya çalışmıştır. Örgüt kültürü kavramının da açıklanmasında yine pek çok farklı tanım getirilmiş ancak ortak bir tanımda uzlaşma sağlanamamıştır. Söz konusu tanımlardan bazıları şu şekildedir; Schein örgüt kültürünü, bir grubun dış çevreye uyum sağlama ve içsel bütünleşme problemlerini çözme adına meydana getirdiği ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak ifade etmektedir. Schwartz ve Davis (1981, 33) ise örgüt

kültürünü, örgüt üyelerinin davranışlarına biçim veren normların meydana gelmesini sağlayan ve örgüt üyeleri tarafınca paylaşılan inanç ve beklentiler bütünüdür. Kantek'e (2005, 15) göre ise örgüt kültürü, bir kurumun değerlerinin, liderlik tarzlarının, dil ve sembollerin, prosedürlerin, rutinlerin ve başarı tanımının ne olduğunu içermektedir. Mintzberg ve Quinn'e (1996, 332) göreyse örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran gelenek ve inançlardır (akt. Gemlik , Manioğlu ve Çatar 2015).

Örgüt kültürüyle ilişkili yapılmış araştırmalarda pek çok araştırmacı yaklaşım ortaya koymuştur. Çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin birçok araştırmalarda sıklıkla atıf yapılan Hofstede'nin oluşturduğu ölçek olmasından dolayı, bu kısımda Hofstede'nin yaklaşımına yer verilmiştir.

Hofstede'e göre (1980), toplumların sahip oldukları kültürler pek çok katmana ayrılmaktadır. Bunlar, toplumun üst kültürü, grup kültürü (etnik köken, din, dil) meslek ve sınıf farklarından doğan kültür ve örgütlerin farklılıklarından meydana gelen örgüt kültürüdür. Bu sınıflamada alt kültürler (grup, meslek, sosyal sınıf, örgüt) toplumun en yüksek kültürünün birer parçası olarak görülmektedir (Öncül, Deniz ve İnce 2016, 258).

Bilindiği üzere ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bölümü söz konusu ülkede faaliyet gösteren örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bazı değerlerse söz konusu örgütün kendine has alt kültürlerini meydana getirmekle birlikte yoğun bir biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumun etkisi altında kalmaktadır. Bu sebeple çeşitli ülkelerde yer alan örgütlerin yapıları da kültür farklarından ötürü birbirlerinden farklı olmaktadır. Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin kültürel farklar üstüne 40 ülkede gerçekleştirdiği ve ulusal kültürün örgütler bakımından neticelerini incelediği araştırmasında beş farklı değişken ele alınmıştır. Hofstede'ye göre söz konusu değişkenler; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erkeksilik-kadınsılık, uzun dönem yönelimi (Aykanat 2010, 99-100).

2.9.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplum içinde bireyler arası gücün hangi biçimde dağılım gösterdiğiyle ilişkilidir. Güç mesafesinin temel konusu kişiler arası eşitsizlik olmaktadır. Hofstede'ye göre güç mesafesi düşük olan toplumlarda çalışanlar daha bağımsız, daha demokratik bir yönetim stili ve esnek bir yapı içinde olmayı istemektedirler. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaysa yönetim stilleri otokratik bir görünüme girmektedir. Örgüt içindeki iletişim biçimi dikey yönlü, merkezileşme biçimi katı, ücret farkları oldukça yüksek, alt kademe çalışanları da düşük nitelikte olmaktadır (Hofstede 2001; akt. Koşar 2014, 39).

2.9.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir grubun; bilginin yeterli olmadığı ya da açık olmadığı, karmaşanın hâkim olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir şekilde geliştiği ortamlardan duydukları tedirginliğin seviyesi ile ilişkilidir. Bazı toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemeyecek bir gerilim yaratmaktadır. Toplamlar bu durumdan kaçınmanın yollarını aramaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu gruplarda gelecek hakkında yüksek seviyede kaygı görölmektedir (Terzi 2004, 68).

Yüksek derecede belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli şekilde daha fazla duygusalılık sergileme eğilimi içindedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük seviyede olan kültürlerinse, daha düşük stres seviyeleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılıklarını kabullenme seviyeleri yüksek olmaktadır. Bunlara ek olarak, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli şekilde daha fazla risk alma eğilimi bulunmaktadır. Hofstede'nin (1980) kültürel özellikleri karşılaştırdığı çalışmasında Türkiye, kültürel bakımdan yüksek oranda belirsizlikte kaçınan ölkeler arasında bulunmaktadır (Terzi 2004, 68).

2.9.3. Erkekşilik ve Kadınsılık

Hofstede'ye göre (1984, 390), bir toplumda erkeksi özelliklerin görülmesi, o toplumdaki kişilerin daha iddialı, daha hırslı, daha rekabetçi, maddi anlamda başarıya önem vermesi, kendisi için büyük ve güçlü olan her şeye saygı duyması anlamına

gelmektedir. Aynı zamanda, erkeksi toplumlar için performans ve büyüme ön plandadır. Diğer taraftan kadınsı özellikteki toplumlar ise ne erkeğin ne de kadının hırs, iddia ve rekabet bağlamında rolünün ön planda tutmamakta ve hayat ve çevrenin daha kaliteli olması beklentisini taşımaktadırlar (Yeloğlu 2011, 166-167).

2.9.4. Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireycilik- toplumculuk boyutu; kişilerin kendilerine mi yoksa sık dokulu bir gruba mı yönlendikleri sorusuna yanıt vermektedir. Bireycili- toplumculuk milli kültürlerin farklılaşmasında öne çıkan bir boyuttur. Bireyciliğin öne çıktığı toplumlarda kişiler birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı değillerdir. Bireyler arasındaki bağ gevşek oluşturulmuştur. Bu tür toplumlarda kişiler kendileri ve kendilerine yakın olan birinci derece akrabaları için dikkat göstermektedirler. Dolayısıyla toplumdaki statüler de bireysel başarılarla bağlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Toplumcu olan kültürler statü ve kimlik için grup üyeliğine önem vermektedirler. Kişiler, gruplar tarafınca korunmakta ve grubun çıkarları paralelinde davranmaları beklenmektedir. Örgütlerde bireycilik, otonomi, bireysel sorumluluk ve bireysel ödüllendirme olarak kendini göstermektedir. Kolektif yönetim uygulamaları ise grup dayanışmasıyla birlikte grup ödülüne vurgu yapmaktadır. Modern toplumların yaşadığı problemlerin pek çoğu aşırıya kaçan bireycilik ile ilişkilendirilmektedir. Diğer yandan insan haklarındaki eksiklik de aşırı derecede toplumculuk yaklaşımının benimsenmesiyle ilişkilendirilmektedir (Altay 2004, 304).

2.9.5. Uzun Dönem Yönelimi

Hofstede gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda yukarıda bahsi geçen 4 boyuta ek olarak sonradan uzun dönem yönelimi boyutunu da eklemiştir. Söz konusu boyut, bir örgütün ya da toplumun, karar alırken geçmiş dönemde gerçekleşen olaylara ne derece bağlı kaldığını, elde ettikleri kazançlarını ya da sahip olacakları faydaları ne derece önemseydiği ile ilişkilidir (Var 2016, 65).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: HABERLEŞME SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Yaşamın her aşamasında ortaya çıkan rekabet, iş hayatında daha da önem kazanarak karşımıza çıkmaktadır. İş hayatında rekabetin ulaştığı bu boyut, “insan kaynağının” önemini daha da kuvvetlendirmiş ve işletmelerin insan kaynağını elinde tutma adına birtakım uygulamalara gitmesine neden olmuştur. İşletmeler açısından, yetenekli ve deneyimli çalışanları kaybetmek büyük bir zaman ve maliyet kaybını da beraberinde getirmektedir. Bu sebeple, bu tür bir insan sermayesinin kaybını önlemek maksadı ile işletmelerin çalışanlarını örgüte bağlamaları önemli amaçlarından biri olarak hayat bulmaktadır.

Gerçekleştirilen literatür taramasında da görülmüştür ki, örgütlerin varlıklarını devam ettirmesinde ve gelişmelerinde çalışanların örgütlerine olan bağlılığı oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden pek çok faktör olmaklar beraber söz konusu faktörlerden hangilerinin çalışanların performansını direkt olarak etkilediği hususunda yapılan araştırmalarda farklı neticeler elde edilmiştir.

Örgüt kültürü ise bir örgütün tüm süreçlerine ve çalışanların performanslarına da etki eden bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bundan ötürü bu çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın ayrı birer unsur olarak çalışanların performansına olan etkileri araştırılmıştır.

Bu konuda gerçekleştirilmiş pek çok araştırma örgüt kültürüne etki eden faktörleri ortaya koyarken, birçok araştırmada da örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkisi konu edinilmiştir. Çok boyutlu bir şekilde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık unsurlarının performansa etkisini araştıran çalışmaların nadir olması nedeniyle gerçekleştirilen çalışma önem taşımakta ve bu alanda gerçekleştirilecek gelecekteki araştırmalar için bir fikir kaynağı olabilecektir.

Araştırma haberleşme sektöründe faaliyeti olan 3 büyük işletme çalışanları arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya dahil olan sektör çalışanlarının tamamı mobil haberleşme sektörü işletmelerinde görev almaktadır. Sektörün dinamik yapısı ve sektörde mesleki uzmanlığın önemi göz önünde bulundurulduğunda; araştırmanın gerçekleştirildiği sektörde pek çok sektörde de olduğu gibi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları öne çıkmaktadır. Zira sektörün uluslararası alanda faaliyet gösteren yapısı ve mesleki anlamda rol ve sorumlulukların sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi birikimi, yetişmiş, uzman çalışanların işletmeler nezdinde önemi arttırmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler çalışanları ellerinde tutabilmek için, çeşitli motivasyon ve bağlılık artırıcı uygulamaları hayata geçirmektedir. Ancak örgüt kültürünün bağlılık ve performans üzerindeki etkili çoğu zaman gözden kaçırılabilen ya da yeterince üzerinde durulmamaktadır. Bu araştırmanın haberleşme sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmesinin temel nedenlerinden biri de sektörün genelindeki örgüt kültürünün bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini gözlemlemek olmuştur.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI VE KISITLARI

Bu tez çalışması birtakım kapsam ve kısıtlılıkları barındırmaktadır. Araştırma konu boyutları itibariyle örgütsel kültür ve örgütsel bağlılığa ait boyutların çalışan performansı üzerindeki etkisini ele alan bir çalışmadır. Çalışmada, örgütsel bağlılık ve örgütsel kültür boyutlarının bir bütün olarak çalışan performansı üzerindeki etkilerine bakılmış, söz konusu boyutların bazı etkilerine bakılmamıştır. Bu hali ile araştırma, kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymakta, hipotezlerin test edilmesi ve örneklem kitlesine ilişkin durum tespitlerini içermektedir.

3.3. HİPOTEZLER

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1a: Örgüt kültürü alt boyutlarından güç mesafesinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1b: Örgüt kültürü alt boyutlarından güç mesafesinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1c: Örgüt kültürü alt boyutlarından güç mesafesinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1d: Örgüt kültürü alt boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1e: Örgüt kültürü alt boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1f: Örgüt kültürü alt boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1g: Örgüt kültürü alt boyutlarından erkeksilik/kadınsılık boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1h: Örgüt kültürü alt boyutlarından erkeksilik/kadınsılık boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1i: Örgüt kültürü alt boyutlarından erkeksilik/kadınsılık boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1j: Örgüt kültürü alt boyutlarından bireyselleşme/toplumculuk boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1k: Örgüt kültürü alt boyutlarından bireyselleşme/toplumculuk boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1l: Örgüt kültürü alt boyutlarından uzun dönem yönelimi boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1m: Örgüt kültürü alt boyutlarından uzun dönem yönelimi boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H1n: Örgüt kültürü alt boyutlarından uzun dönem yönelimi boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H2a: Örgüt kültürü alt boyutlarından güç mesafesinin bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H2b: Örgüt kültürü alt boyutlarından belirsizlikten kaçınmanın bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H2c: Örgüt kültürü alt boyutlarından erkeksilik/kadınsılık boyutunun bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H2d: Örgüt kültürü alt boyutlarından bireysellik/toplumculuk boyutunun bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H2e: Örgüt kültürü alt boyutlarından uzun dönem yöneliminin bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H3a: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığının bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H3b: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılığın bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

H3c: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığın bireysel performans üzerinde doğrudan anlamlı etkileri vardır.

3.4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

3.4.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

İşletme yazınında yapılan detaylı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ve çalışan performansı kavramlarına dönük gerçekleştirilen pek çok araştırma olmasına rağmen kavramların açıklanmasında örgüt kültürü farklılıklarının göz önünde bulundurulmadığı ve ölçüm araçlarının belirgin birkaç kültür çerçevesinde (Anglosakson kültürü vb.) hazırlandığı tespit edilmiştir. Kültürel etkilerin göz önünde bulundurulmadığı işletme araştırmalarından sağlanan neticelerin mevcut durumu net bir biçimde yansıtmayacağı düşüncesinden hareketle örgüt bağlılığı ve çalışan performansı ilişkisinde örgüt kültürünün de analizlere hail edilmesine dönük olarak yazında kullanılan ölçeklerden yararlanma yoluna gidilmiştir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde gerçekleştirilen literatür taramasında açıklanan kavramlara dayalı olarak bağımlı ve bağımsız değişkenleri kapsayan anket formunda Örgüt Kültürü ölçeği (Hofstede, 1984), 5 boyutlu 26 değişken, Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Allen ve Meyer, 1991) 3 boyutlu 18 değişken ve Bireysel Performans ölçeği (Schepers, 2005) tek boyutlu 9 değişkenden meydana gelmektedir. Ölçek formu Özpehlivan 2015, doktora tezin den alınarak uyarlanmıştır. Ankette bulunan faktörel bileşenler ve her faktörün altında yer alan değişken sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Likert türü 5’li ölçek kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur.

Tablo 3. Faktörel Bileşenler ve Soruların Sayısı

Faktörler	Soru Sayısı	Toplam
Örgüt Kültürü		
Güç Mesafesi	5	26
Belirsizlikten Kaçınma	5	
Erkeksilik-Kadınsılık	4	
Bireysellik-Toplumculuk	6	
Uzun Dönem Yönetimi	6	
Örgütsel Bağlılık		
Duygusal Bağlılık	6	18
Normatif Bağlılık	6	
Devam Bağlılığı	6	
Bireysel Performans		
Bireysel Performans	9	9

3.4.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni olarak Türkiye’de İstanbul İli haberleşme sektöründe görev yapan kişiler seçilmiştir. Türkiye’de faaliyeti olan sektör işletmelerinde çalışanlar arasından rastgele örneklem yolu ile katılımcılar seçilmiştir. Araştırma örneklemini ankete dahil olan katılımcılar çerçevesinde 65’i kadın 85’i erkek olmak üzere 150 kişiden meydana gelmektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak sosyal bilimlerde oldukça yoğun bir şekilde kullanılan anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu bakımdan öncelikle araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik bilgi formu yine sıkça kullanılan Survey Monkey ara yüzüne girilerek anketin internet ortamında katılımcılara açılması sağlanmıştır. Anketin doldurulacağı alanın linki mail yolu ile katılımcılara ulaştırılmış ve çalışmayla ilgili gerekli bilgiler aktararak anketi doldurmaları istenmiştir. Araştırmanın internet ortamında gerçekleştirilmesinin başlıca nedenleri şunlardır;

i) Araştırma kapsamına giren işletmelerin çalışanları ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek anket yapılmasına yönelik olumsuz yaklaşımları,

ii) Yüz yüze görüşme yönteminin internet yolu ile anketi gerçekleştirmeye göre daha maliyetli olması,

iii) Anketi cevaplayacak olan kişilerin vakitlerinin sınırlı olması, tüm katılımcılara aynı anda ulaşmanın ve vakit ayırmalarını sağlamanın güç olması.

Araştırma verileri Eylül-Aralık 2016 tarihleri arasında toplanmış olup, veriler SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen analizler şu şekildedir;

i) Katılımcıların cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş aralığı, işletmede çalışma süresi ve görev aldıkları pozisyonlara göre dağılımlarını gösteren demografik analizler,

ii) Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güven analizleri,

iii) Geçerlilik ve güven analizleri neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle, hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ilişki analizleri şeklindedir.

3.4.3. Demografik Bulgular

Tablo 4.'de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmiştir;

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Kadın	65	43,3%
Erkek	85	56,7%
Toplam	150	100%

Buna göre; katılımcıların %43,3'ü kadınlardan meydana gelirken, erkek katılımcılar toplam katılımcı sayısı içinde %56,7 oranında bulunmaktadır.

Tablo 5.'de katılımcıların en son bitirdikleri okullara göre dağılımları gösterilmiştir;

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	n	%
Lise ve dengi	9	6,0%
Ön lisans	18	12,0%
Lisans	83	55,3%
Lisans üstü	40	26,7%
Toplam	150	100%

Buna göre; örneklem grubu içinde en büyük oranı 83 kişi %55,3 ile lisans derecesinde okul mezunu olanlar meydana getirmektedir. Bunu 40 kişi %26,7 ile lisans üstü derecede bir okuldaki mezun olanlar takip etmektedir. Örneklem grubu içinde en düşük oran ise 9 kişi %6 ile lise ve dengi okullardan mezun kişilerdir.

Tablo 6.'da katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları görülmektedir;

Tablo 6. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları

Yaş Aralığı	n	%
18-25 arası	15	10,0%
26-35 arası	109	72,7%
36-45 arası	20	13,3%
46-55 arası	4	2,7%
56 ve üzeri	2	1,3%
Toplam	150	100%

Buna göre; katılımcıların %10'u 18-25 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcılar arasında en fazla 25-35 yaş arası kişiler bulunmaktadır. 26-35 yaş arası kişilerin oranı %72,7'dir. 36-45 yaş arası kişilerin oranı %13,3 iken, 46-55 yaş arası kişilerin oranı %2,7'dir. Çalışmaya dahil olan 56 ve üzeri yaşta olan kişilerin oranı ise %1,3 olarak belirlenmiştir.

Tablo 7.'de katılımcıların işletmelerindeki çalışma sürelerine göre dağılımları yer almaktadır;

Tablo 7. Katılımcıların İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

İşletmede Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	22	14,7%
1-5 yıl	86	57,3%
10-15 yıl	32	21,3%
15 yıl ve üzeri	10	6,7%
Toplam	150	100%

Buna göre; çalışmaya dahil olan kişilerin %57,3'ü 1 ila 5 yıl arasında çalıştıkları kurumda görev yapmaktadırlar. Bu oranı %21,3 ile 10 ila 15 yıl süredir kurumlarında görev yapan çalışanlar izlemektedir. Kurumlarında 1 yıldan az süreyle görev yapanların oranı ise %14,7 iken 15 yıl ve üzeri süreyle görev yapanların oranı %6,7 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 8.'de katılımcıların görev aldıkları pozisyonlarına göre dağılımları gösterilmiştir;

Tablo 8. Katılımcıların Görev Aldıkları Pozisyona Göre Dağılımları

Görev Alınan Pozisyon	n	%
Çalışan	88	58,7%
Alt kademe yönetici	30	20,0%
Orta kademe yönetici	27	18,0%
Üst kademe yönetici	5	3,3%
Toplam	150	100%

Buna göre; katılımcıların %58,7'si personel (çalışan) pozisyonunda görev yapmaktadır. %20 oranında katılımcı alt kademe yönetim pozisyonlarında, %18 katılımcı orta kademe yönetim pozisyonlarında ve %3,3 oranında katılımcı ise üst kademe yönetim pozisyonlarında görev yapmaktadır.

3.4.4. Ölçek Geçerlilik ve Güven Analizleri

3.4.4.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada, örgüt kültürünü ölçme makdası ile literatürde sıkça kullanılan ve atıf yapılan Hofstede'nin kültürel boyutları analiz eden çalışması kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testlerine tabi tutulan ve 5 kültürel değer üzerinde temellendirilen, bireysel düzeyde değerlendirilen versiyonu baz alınmıştır. Güvenilirlik testi neticesinde ölçek alt boyutları için elde edilen Cronbach alfa değerleri 0,852 ile 0,869 aralığında bulunmuştur. Ölçeğin genel Cronbach alfa değeri ise 0,864 olarak elde edilmiştir. Katsayı yüksek bir değer aldığından ve alt boyutlardaki değerler bu değeri bozmadığından ölçek geçerli kabul edilmiştir.

Tablo 9. Örgüt Kültürü Ölçeği Cronbach alfa Değeri

Örgüt Kültürü Ölçeği	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,864	26

Ölçek 26 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte bulunan ifadeler 5’li Likert tipinde 5-Kesinlikle katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle katılmıyorum biçiminde düzenlenmiştir. Soru maddelerinde iş görenlere kendi koşullarını değerlendirerek kurumlarında çalıştıkları zaman içinde karşı karşıya kaldıkları gerçek durumları ve söz konusu durumlar neticesinde meydana gelen kanaatlerini en iyi şekilde yansıtan ifadeleri seçmeleri istenmiştir. Ölçek 26 soruda 5 farklı boyutu ölçmek üzere yapılandırılmıştır. Ölçeği meydana getiren boyutlar ve boyutlara ait ifadelerin Cronbach alfa değerleri Tablo 10.’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik Analizi

Örgüt Kültürü Maddeleri	Cronbach's Alpha	Boyut Bilgileri
ÖK1 ÖK2 ÖK3 ÖK4 ÖK5	0,869 0,865 0,865 0,864 0,864	Güç Mesafesi: Yöneticilerle astların sosyal etkileşimi ve kararlara katılım.
ÖK6 ÖK7 ÖK8 ÖK9 ÖK10	0,857 0,858 0,853 0,860 0,854	Belirsilikten Kaçınma: Örgüt kural ve düzeninin açık bir şekilde belirlenmesi.
ÖK11 ÖK12 ÖK13 ÖK14	0,869 0,866 0,866 0,862	Erkeklik/Kadınlık: Örgüt üyelerinin iş yaşamına bakışında erkeksi ya da kadınsı yaklaşımlar.
ÖK15 ÖK16 ÖK17 ÖK18 ÖK19 ÖK20	0,857 0,853 0,852 0,853 0,854 0,856	Bireysellik/Toplumculuk: Bireyin, toplumla birey arasında bir tercih yapması durumu.
ÖK21 ÖK22 ÖK23 ÖK24 ÖK25 ÖK26	0,854 0,859 0,854 0,856 0,856 0,856	Uzun Dönem Yönelimi: Bireylerin iş yaşamlarındaki gelecekle bugün arasında yapacakları seçim.

Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilecektir. Akabinde ölçekte ilişki testlerinde hangilerinin kullanılacağına karar vermek için normallik analizi sağlanmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlar Tablo 11.'de gösterilmiştir;

Tablo 11. Örgüt Kültürü Ölçeği Normallik Testi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ			İstatistik	Standart Hata
	Aritmetik ortalama		86,121	1,087
	95% Ortalama içi güven aralığı Aritmetik ortalama	Alt Sınır	83,970	
		Üst Sınır	88,272	
	5% Kırpılmış Aritmetik ortalama		87,051	
	Medyan		87	
	Varyans		156,031	
	Standart sapma		12,491	
	Minimum Değer		26	
	Maksimum Değer		110	
	Değişim genişliği		84	
	Kartiller arası genişlik		12	
	Çarpıklık		-1,888	0,211
	Basıklık		7,038	0,419

Aritmetik ortalama ve Kırpılmış Aritmetik ortalamadeğerleri arasındaki ilişkiye bakarak bir veri setinin sağa ya da sola çarpık olduğu analiz edilebilmektedir. Eğer;

Aritmetik ortalama < Kırpılmış Aritmetik ortalama ise sağa çarpıklık (pozitif),

Aritmetik ortalama > Kırpılmış Aritmetik ortalama ise sola çarpıklık (negatif) vardır.

Normallik analizinden elde ettiğimiz sonuçlara bakarak, bu ölçeğin Aritmetik ortalama ve Kırpılmış Aritmetik ortalamadeğerleri ekseninde sağa çarpık olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre;

Aritmetik ortalama < Kırpılmış Aritmetik ortalamayı 86,121 < 88,272.

Ardından bu serinin normallliği ile ilgili bir yorumda bulunabilmek için Basıklık ve Çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Buna göre;

Basıklık = 7,038 / 0,419 = 16,797

$$\text{Çarpıklık} = -1,888 / 0,211 = -8,947$$

Elde edilen bu ölçütler -1,96 ila +1,96 aralığının oldukça dışında olduğundan bu serinin normal dağılım göstermediği söylenebilecektir. Buna göre, hipotezlerin test edildiği ilişki analizlerinde parametrik olmayan testler ile ilerlenecektir.

3.4.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada Allen ve Meyer'in geliştirdiği sınıflandırmaya göre üç başlık halinde ele alınan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu başlıklar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Ölçeğin genel Cronbach alfa değeri ise 0,785 olarak elde edilmiştir. Katsayı yüksek bir değer aldığından ve alt boyutlardaki değerler bu değeri bozduğundan ölçek geçerli kabul edilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach alfa Değeri

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,785	18

Ölçek 18 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte bulunan ifadeler 5'li Likert tipinde 5-Kesinlikle katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle katılmıyorum biçiminde düzenlenmiştir. Soru maddelerinde iş görenlere kendi koşullarını değerlendirerek kurumlarında çalıştıkları zaman içinde karşı karşıya kaldıkları gerçek durumları ve söz konusu durumlar neticesinde meydana gelen kanaatlerini en iyi şekilde yansıtan ifadeleri seçmeleri istenmiştir. Ölçek 18 soruda 3 farklı boyutu ölçmek üzere yapılandırılmıştır. Ölçeği meydana getiren boyutlar ve boyutlara ait ifadelerin Cronbach alfa değerleri Tablo 13.'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik Analizi

Örgütsel Bağlılık Maddeleri	Cronbach's Alpha	Boyut Bilgileri
ÖB1 ÖB2 ÖB3 ÖB4 ÖB5 ÖB6	0,769 0,763 0,790 0,800 0,804 0,767	Duygusal Bağlılık: Kişinin, duygusal bakımdan örgüte olan bağlılığıyla ilişkili ifadeler.
ÖB7 ÖB8 ÖB9 ÖB10 ÖB11 ÖB12	0,767 0,760 0,767 0,766 0,769 0,781	Normatif Bağlılık: Kişinin örgütte kalma veya kalmamasının neticeleri.
ÖB13 ÖB14 ÖB15 ÖB16 ÖB17 ÖB18	0,808 0,764 0,763 0,768 0,764 0,764	Devam Bağlılığı: Kişinin söz konusu örgütte devam etme eğiliminde olup olmadığıyla ilişkilidir.

Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilecektir. Akabinde ölçekte ilişki testlerinde hangilerinin kullanılacağına karar vermek için normallik analizi sağlanmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlar Tablo 14.'de gösterilmiştir;

Aritmetik ortalama ve Kırpılmış Aritmetik ortalamadeğerleri arasındaki ilişkiye bakarak bir veri setinin sağa ya da sola çarpık olduğu analiz edilebilmektedir. Eğer;

Aritmetik ortalama < Kırpılmış Aritmetik ortalama ise sağa çarpıklık (pozitif),

Aritmetik ortalama > Kırpılmış Aritmetik ortalama ise sola çarpıklık (negatif) vardır.

Normallik analizinden elde ettiğimiz sonuçlara bakarak, bu ölçeğin Aritmetik ortalama ve Kırpılmış Aritmetik ortalamadeğerleri ekseninde sola çarpık olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre;

Aritmetik ortalama > Kırpılmış Aritmetik ortalama yani $54,176 > 54,695$

Ardından bu serinin normalliği ile ilgili bir yorumda bulunabilmek için Basıklık ve Çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Buna göre;

$$\text{Basıklık} = 3,499 / 0,404 = 8,660$$

$$\text{Çarpıklık} = -1,130 / 0,203 = -5,566$$

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Testi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		İstatistik	Standart Hata
	Aritmetik ortalama	54,176	0,799
	95% Ortalama içi güven aralığı		
	Aritmetik ortalama	52,597	
	Alt Sınır		
	Üst Sınır	55,755	
	5% Kırpılmış Aritmetik ortalama	54,695	
	Medyan	55	
	Varyans	90,628	
	Standart sapma	9,520	
	Minimum Değer	18	
	Maksimum Değer	75	
	Değişim genişliği	57	
	Kartiller arası genişlik	9,25	
	Çarpıklık	-1,130	0,203
	Basıklık	3,499	0,404

Elde edilen bu ölçütler -1,96 ila +1,96 aralığının oldukça dışında olduğundan bu serinin normal dağılım göstermediği söylenebilecektir. Buna göre, hipotezlerin test edildiği ilişki analizlerinde parametrik olmayan testler ile ilerlenecektir.

3.4.4.3. Bireysel Performans Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada Schepers'in örgütlerde yönetici olanlar ve alt kadrolarda istihdam edilen çalışanların performanslarını ölçme maksadı ile geliştirdiği iki ayrı ölçek işletmelerin işlevlerini ölçmek ve işlevlerini arttırabilmek için neler yapılabileceğini belirlemek amacı ile birleştirilerek hazırlamıştır. Ölçeğin genel Cronbach alfa değeri ise 0,915 olarak elde edilmiştir. Katsayı yüksek bir değer

aldığından ve alt boyutlardaki değerler bu değeri bozduğundan ölçek geçerli kabul edilmiştir.

Tablo 15. Bireysel Performans Ölçeği Cronbach alfa Değeri

Bireysel Performans Ölçeği	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,915	9

Ölçek 9 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte bulunan ifadeler 5’li Likert tipinde 5-Kesinlikle katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 2- Katılmıyorum, 1- Kesinlikle katılmıyorum biçiminde düzenlenmiştir. Soru maddelerinde iş görenlere kendi koşullarını değerlendirerek kurumlarında çalıştıkları zaman içinde karşı karşıya kaldıkları gerçek durumları ve söz konusu durumlar neticesinde meydana gelen kanaatlerini en iyi şekilde yansıtan ifadeleri seçmeleri istenmiştir. Ölçek 9 soruda tek boyutu ölçmek üzere yapılandırılmıştır. Ölçeğe ait ifadelerin Cronbach alfa değerleri Tablo 16.’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Bireysel Performans Ölçeği Geçerlilik Analizi

Bireysel Performans Maddeleri	Cronbach's Alpha
BP1	0,905
BP2	0,902
BP3	0,930
BP4	0,908
BP5	0,899
BP6	0,899
BP7	0,896
BP8	0,903
BP9	0,900

Elde edilen bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilecektir. Akabinde ölçekte ilişki testlerinde hangilerinin kullanılacağına

karar vermek için normallik analizi sağlanmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlar Tablo 17.'de gösterilmiştir;

Tablo 17. Bireysel Performans Ölçeği Normallik Testi

BİREYSEL PERFORMANS			İstatistik	Standart Hata
	Aritmetik ortalama		35,674	0,504
	95% Ortalama içi güven aralığı			
	Aritmetik ortalama	Alt Sınır	34,677	
		Üst Sınır	36,670	
	5% Kırpılmış Aritmetik ortalama		36,164	
	Medyan		36	
	Varyans		36,613	
	Standart sapma		6,051	
	Minimum Değer		9	
	Maksimum Değer		45	
	Değişim genişliği		36	
	Kartiller arası genişlik		6	
	Çarpıklık		-1,774	0,202
	Basıklık		6,174	0,401

Aritmetik ortalama ve Kırpılmış Aritmetik ortalamadeğerleri arasındaki ilişkiye bakarak bir veri setinin sağa ya da sola çarpık olduğu analiz edilebilmektedir. Eğer;

Aritmetik ortalama < Kırpılmış Aritmetik ortalama ise sağa çarpıklık (pozitif),

Aritmetik ortalama > Kırpılmış Aritmetik ortalama ise sola çarpıklık (negatif) vardır.

Normallik analizinden elde ettiğimiz sonuçlara bakarak, bu ölçeğin Aritmetik ortalama ve Kırpılmış Aritmetik ortalamadeğerleri ekseninde sağa çarpık olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre;

Aritmetik ortalama < Kırpılmış Aritmetik ortalamayani $35,674 < 36,164$

Ardınan bu serinin normallliği ile ilgili bir yorumda bulunabilmek için Basıklık ve Çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Buna göre;

$$\text{Basıklık} = 6,174 / 0,401 = 15,396$$

$$\text{Çarpıklık} = -1,774 / 0,202 = -8,782$$

Elde edilen bu ölçütler -1,96 ila +1,96 aralığının oldukça dışında olduğundan bu serinin normal dağılım göstermediği söylenebilecektir. Buna göre, hipotezlerin test edildiği ilişki analizlerinde parametrik olmayan testler ile ilerlenecektir.

3.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Faktör Analizleri

Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü faktör analizi öncesinde anket içinde yer alan verilerin ve örneklem büyüklüğünün, seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığını belirlemek için, 150 adet anket formu üzerinde, Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Barlett's Testi uygulanmıştır.

Testten çıkan sonuçlara göre;

- Örgütsel bağlılığa, KMO örneklem yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değer olan 0.820 değerine sahip olduğu;
- Örgüt kültürüne, KMO örneklem yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değer olan 0.858 değerine sahip olduğu görülmektedir.

Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p sigma değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan analizler sonucunda toplam varyans yüzdeleri

- Örgütsel bağlılığa yüzde 59,417
- Örgüt kültüründe yüzde 61,514 şeklinde çıkmıştır.

Tablolarda en düşük yükleme ve en yüksek yüklenme oranları

- Örgütsel bağlılıkta en düşük 0,638 en yüksek 0,837
- Örgüt kültüründe en düşük 0,525 en yüksek 0,842 şeklinde çıkmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Kabul görülen güvenilirlik aralıkları;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırma ölçeği alt boyutları ve sorularının analizlerine ilişkin tablolar aşağıdadır.

Tablo 18. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Duygusal Bağlılık	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten büyük bir mutluluk duyacağım	0,679	27,717	0,775
	Bu kuruluşun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	0,754		
	Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum	0,731		
	Kendimi bu kuruluşu duygusal olarak bağlı hissetmiyorum	0,837		
	Kuruluşumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum	0,821		
	Bu kuruluşun benim için çok büyük kişisel bir anlamı var	0,638		
Normatif Bağlılık	Şu an itibariyle kuruluşumda kalmam isteğim olduğu kadar da bir gereklilik konusudur	0,649	17,017	0,766
	İstesem bile şu an için bu kuruluşu bırakmak benim için çok zor olacaktır	0,753		
	Eğer bu kuruluştan şimdi ayrılmak istediğime karar veririmsem hayatımın büyük bir bölümünü alt üst etmiş olacağım	0,703		
	Bu kuruluştan ayrılmak için değerlendirebileceğim çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum	0,741		
	Bu kuruluşu kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı değerlendirebilirdim			
	Bu kuruluştan ayrılmanın birkaç olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır	0,652		
Devam Bağlılığı	Şu anki işverenimle birlikte devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum		14,682	0,819
	Benim avantajıma olacak olsa bile kuruluşumdan şu an ayrılmanın doğru olacağını hissetmiyorum	0,723		
	Eğer bu kuruluştan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedeceğim	0,662		
	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	0,754		
	Buradaki insanlara yükümlülük hissettiğim için şu anda kuruluşumdan ayrılamam	0,785		
	Bu kuruluşu karşı çok şey borçluyum	0,717		
Toplam			59,417	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği				0,820
Barlett Küresellik Testi			Ki Kare	1036,564
			sd	120
			p değeri	0,000

Tablo 19. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Tablosu

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Güç Mesafesi	Yöneticiler karar alırken astlarına danışmamalıdır	0,631	16,979	0,616
	Yöneticiler çalışanların görüşüne nadiren başvurmalıdır	0,716		
	Yöneticiler astlarıyla sosyal etkileşimde bulunmaktan kaçınmalıdır	0,661		
	Çalışanlar yönetimin aldığı kararlara muhalif olmamalıdır	0,703		
	Yöneticiler önemli görevleri çalışanlara devretmemelidir	0,689		
Belirsizlikten Kaçınma	İş talimatlarının ayrıntılı olarak açıklanması önemlidir çünkü bu sayede ne yapmam gerektiği konusunda bilgi sahibi olurum	0,791	15,161	0,802
	Örgüt talimat ve prosedürlerini yakından izlemek önemlidir	0,713		
	Kural ve düzenlemeler önemlidir çünkü bu yolla örgütün benden ne beklediği konusunda bilgilendirilirim	0,711		
	Standartlaşmış çalışma prosedürleri faydalıdır	0,658		
	Çalışma yönergeleri önemlidir	0,504		
Erkeksilik/ Kadınsılık	Erkeklerin profesyonel bir kariyer sahibi olması kadınlarınkinden daha önemlidir	0,688	10,591	0,764
	Erkekler sorunlarını genellikle mantıklarıyla çözümlerken, kadınlar genellikle sezgileriyle çözümlerler	0,740		
	Zor sorunların çözümü genellikle erkeklere özgü aktif ve zorlu yaklaşımlar gerektirir	0,842		
	Erkeklerin daima kadınlardan daha iyi yaptığı bazı işler vardır	0,741		
Bireysellik/ Toplumculuk	Bireyler kendi çıkarlarını grup adına feda etmelidir	0,730	10,458	0,873
	Bireyler tüm zorluklara karşın gruba sıkıca tutunmalıdır	0,648		
	Grubun refahı bireysel ödüllerden daha önemlidir	0,726		
	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir	0,770		
	Çalışanlar önce grubun refahını dikkate alıp sonra kendi hedeflerini izlemelidir	0,769		
	Gruba sadakat bireysel amaçlar zarar görse dahi korunmalıdır	0,710		
Uzun Dönem Yönelimi	Paranın dikkatli yönetilmesi ve tasarruf önemlidir	0,682	8,325	0,828
	Karşıt görüş olsa bile kararlılıkla yola devam edilmelidir	0,582		
	Bireysel istikrar ve kararlılık önemlidir	0,616		
	Planlar uzun dönemli yapılmalıdır	0,668		
	Gelecekteki başarı için bugünün rahatından vazgeçilmelidir	0,525		
	Gelecekteki başarıya ulaşmak için şimdiden çok fazla çalışmak gereklidir	0,582		
Toplam			61,514	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği				0,858
Barlett Küresellik Testi			Ki Kare	1462,449
			sd	276
			p değeri	0,000

3.4.6. Tüm Bileşenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve bireysel performans ölçeklerine ait değişkenlerin güvenilirlik, geçerlilik ve normallik analizleri test edilerek ölçek güvenilirlikleri sağlandıktan sonra her bir faktöre yüklenen değişkenlerin ortalamaları bulunarak örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve bireysel performansa ait faktörler hesaplanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üstünde olan etkilerini analiz etmeden evvel araştırmanın konusu olan bütün faktörler arasındaki birebir ilişkiye bakılmıştır.

Korelasyon analizi ile elde edilen bulgular, iki değişken arasındaki ilişki hakkında bilgi sağlamasından ötürü araştırmadaki ilişkilerin bir nevi test edilmesi maksadı ile kullanımı mümkündür. Diğer bütün faktörler sabit iken, faktörler için anlam taşıyan her bir korelasyon katsayısına paydaş olan iki faktör arasında pozitif veya negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilecektir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi neticesinde, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve bireysel performans faktörlerinin birbirleri ile anlamlı bir ilişki kurdukları (belirsizlikten kaçınma ile erkeksilik/kadınsılık haricinde) görülmüştür.

Buna göre Tablo 20.'de söz konusu ilişkilere ait korelasyon katsayıları ve her bir faktör için bulunan ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Faktörler arası korelasyon katsayılarının anlamlı taşıması ($p < 0,001$), her bir faktörün diğerlerine göre farklı ancak birbirleri ile ilişki olduğunu göstermektedir. Elde edilen korelasyon katsayıları da ayrışma geçerliliğini desteklemektedir.

Tablo 20. Tüm Bileşenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Faktörel Bileşenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Güç Mesafesi	11,381	3,409	1	0,164	0,131	0,174	0,156	0,155	0,131	0,074	0,231
2- Belirsizlikten Kaçınma	19,777	3,330		1	-0,047	0,545	0,69	0,28	0,235	0,223	0,537
3- Erkeklik/Kadınsılık	9,692	3,571			1	0,194	0,047	0,165	0,206	0,155	0,019
4- Bireyselci/Toplumcu	21,766	4,365				1	0,603	0,297	0,223	0,311	0,492
5- Uzun Dönem Yönelimi	23,380	4,130					1	0,38	0,353	0,331	0,673
6- Duygusal Bağlılık	18,096	3,388						1	0,464	0,464	0,439
7- Normatif Bağlılık	18,342	4,516							1	0,372	0,34
8- Devam Bağlılığı	17,781	4,148								1	0,375
9- Bireysel Performans	35,674	6,051									1

Tablo 20.'de gösterilen veriler bağlamında, en güçlü ilişkinin uzun dönem yönelili ile bireysel performans boyutları arasında (0,673) olduğu belirlenmiştir.

Uzun vadeli bakışa sahip olan kültürlerde kişiler iş ve sosyal hayatlarına ait planlar ve gerçekleştirecekleri yatırımları geleceğe yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Kişiler için öncelikli olan hedef geleceklerinin güvence altına alınması olmaktadır. Bu durumun tersi olarak kısa süreli yönelmenin daha ağır bastığı kültürlerde ise önemli olan gelecek yerine geçmiş ve bugün olmaktadır. Bu tür kültürlerde kişiler günü yaşamayı ve günü kazanmayı hedefleyerek gelecek kaygısını geri plana atmaktadırlar (Hofstede 2004, 273, akt. Özpehlivan 2015, 215). Ankete dahil olanlar açısından bu durum değerlendirildiğinde, görev ve sorumlulukları yerine getirmede geçmiş kararlardan etkilenme ve geleceğe odaklanmanın bireysel performansa direkt olarak etkide bulunduğu söylenebilecektir.

3.4.7. Hipotez Testleri

3.4.7.1. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Örgütsel Bağlılık Faktörleri Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Analizleri

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üstünde olan etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Tablo 21.'de gösterilmiştir. Gerçekleştirilen analizlerde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkileri incelenmiştir.

Tablo 21. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı			Normatif Bağlılık			Duygusal Bağlılık		
	B	t	p	B	t	p	B	t	p
Güç Mesafesi	0,131	1,269	0,207	0,660	0,675	0,501	-0,24	-0,250	0,803
Belirsizlikten Kaçınma	0,182	1,852	0,066	0,105	1,118	0,266	0,095	1,018	0,310
Erkeksilik/Kadınsılık	0,870	0,853	0,395	0,138	1,433	0,154	0,580	0,599	0,550
Bireysellik/Toplumsallık	0,198	2,034	0,044*	0,058	0,629	0,531	0,197	2,149	0,033*
Uzun Dönem Yönelimi	0,244	2,619	0,010**	0,180	2,020	0,045*	0,154	1,732	0,086
p<0,050*; p< 010**; p< 0,001***									

Gerçekleştirilen regresyon analizlerinin neticesine göre; örgüt kültürü boyutlarından bireysellik/toplumculuk boyutunun devam bağlılığı ve duygusal bağlılık üzerinde, uzun dönem yönelimi boyutunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkileri belirlenmiştir. Yapılan analiz neticesinde örgüt kültürüne ait güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeksilik/kadınsılık boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Elde edilen bu sonucun temel nedeni olarak; Türk toplumuna ait kültürel kodların iş yaşamında da sürdürülüyor olması şeklinde açıklanabilecektir. Bu bağlamda uzun dönem yönelimi ile normatif bağlılık arasındaki ilişki; gelecek kaygısı vb. unsurlar bağlamında değerlendirildiğinde çalışanların kendilerini örgütte kalmaya mecbur hissedebilecekleri ve nedenle de sadakatlerinin artacağı yönünde değerlendirilebilecektir.

Yine Türk toplumunun kültürel kodlarında bulunan toplumcu yaklaşım, bireysellik/toplumculuk boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olmasında bir neden olarak öne sürülebilecektir. Buradan hareketle, kişiler içinde oldukları gruba ahlaki yönden sorumlu hissetmelerinden ötürü bağlılı sergilemekte olabilmektedirler. Elde edilen bulgular neticesinde H1 hipotezine ait sonuçlar Tablo 22.'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hipotez Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık		Duygusal Bağlılık	
	H1	Sonuç	H1	Sonuç	H1	Sonuç
Güç Mesafesi	H1a	Desteklenmemiştir	H1b	Desteklenmemiştir	H1c	Desteklenmemiştir
Belirsizlikten Kaçınma	H1d	Desteklenmemiştir	H1e	Desteklenmemiştir	H1f	Desteklenmemiştir
Erkeksilik /Kadınsılık	H1g	Desteklenmemiştir	H1h	Desteklenmemiştir	H1ı	Desteklenmemiştir
Bireysellik /Toplumculuk	H1i	Desteklenmiştir	H1j	Desteklenmemiştir	H1k	Desteklenmiştir
Uzun Dönem Yönelimi	H1l	Desteklenmemiştir	H1m	Desteklenmiştir	H1n	Desteklenmemiştir

3.4.7.2. Örgüt Kültürü Faktörlerinin Bireysel Performans Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Analizi

Örgüt kültürünün bireysel performans üstündeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulguları Tablo 23.'de paylaşılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizinde örgüt kültürü alt boyutlarının bireysel performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Tablo 23. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Bireysel Performans		
	B	t	p
Güç Mesafesi	0,231	2,797	0,006**
Belirsizlikten Kaçınma	0,537	7,567	0,000***
Erkeksilik/Kadınsılık	0,019	0,225	0,822
Bireysellik/Toplumculuk	0,492	6,671	0,000***
Uzun Dönem Yönelimi	0,673	10,606	0,000***
p<0,050*; p< 010**; p< 0,001***			

Örgüt kültürünün bireysel performans üstündeki etkilerini görmek maksadı ile gerçekleştirilen regresyon analizinin sonucuna göre; örgüt kültürü alt boyutlarından güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/toplumculuk ve uzun dönem yöneliminin bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu söylenebilecektir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından biri olan erkeksilik/kadınsılık boyutunun ise bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir. Elde edilen bu sonuçlar, örgüt kültürünün (erkeksilik/kadınsılık boyutu hariç) örneklem bireysel performansı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilecektir. Elde edilen bulgular neticesinde H2 hipotezine ait sonuçlar Tablo 24.'de gösterilmiştir.

Tablo 24. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hipotez Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bireysel Performans	
	H2	Sonuç
Güç Mesafesi	H2a	Desteklenmiştir
Belirsizlikten Kaçınma	H2b	Desteklenmiştir
Erkeklik/Kadınsılık	H2c	Desteklenmemiştir
Bireysellik/Toplumsallık	H2d	Desteklenmiştir
Uzun Dönem Yönelimi	H2e	Desteklenmiştir

3.4.7.3. Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Bireysel Performans Üzerindeki Etkilerine Ait Regresyon Analizi

Örgütsel bağlılığın bireysel performans üstündeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin bulguları Tablo 25.'de paylaşılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizinde örgütsel bağlılık alt boyutlarının bireysel performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Tablo 25. Örgütsel Bağlılığın Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişkenler	Bireysel Performans		
	B	t	p
Devam Bağlılığı	0,439	5,779	0,000***
Normatif Bağlılık	0,340	4,284	0,000***
Duygusal Bağlılık	0,375	4,791	0,000***
p<0,050*; p< 010**; p< 0,001***			

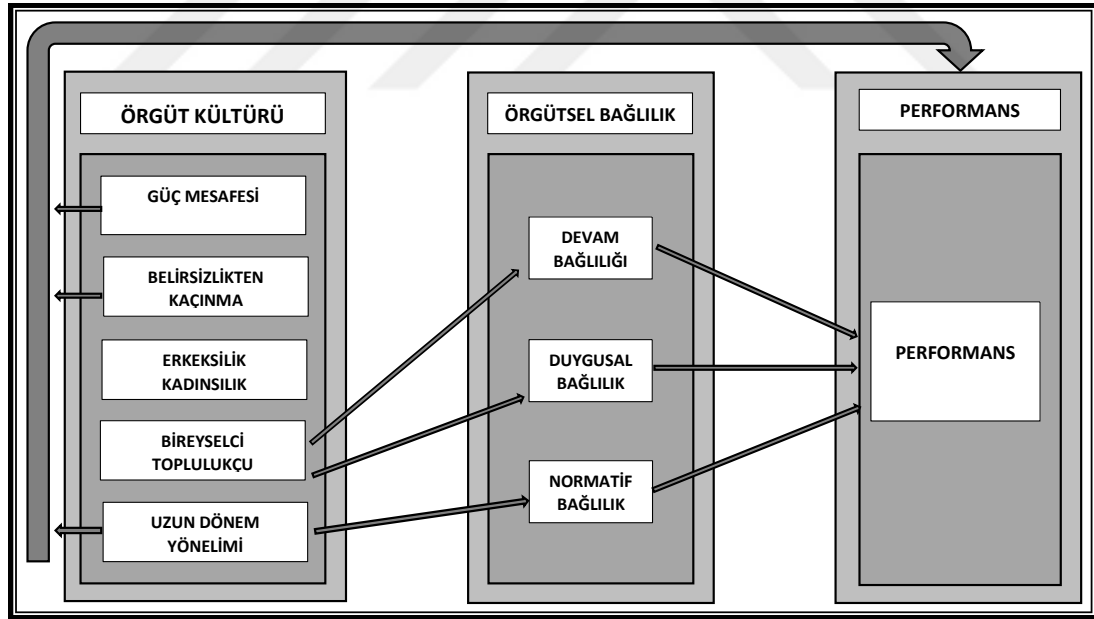
Örgütsel bağlılığın bireysel performans üstündeki etkilerini görmek maksadı ile gerçekleştirilen regresyon analizinin sonucuna göre; örgütsel bağlılık alt boyutlarının tamamının bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu söylenebilecektir. Elde edilen bu sonuçlar, örgütsel bağlılığın örneklemin bireysel performansı üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiye literatürde getirilen genel yorumlar düşünüldüğünde ortaya çıkan bu sonucun şaşırtıcı olmadığı söylenebilecektir. Örgütsel bağlılık, bireysel performansın bir yordayıcısı olarak

değerlendirilmeli ve işletme içinde de bağlılığı arttırmaya yönelik önlemler hayata geçilmelidir. Elde edilen bulgular neticesinde H2 hipotezine ait sonuçlar Tablo 26.'de gösterilmiştir.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ile İlişkili Hipotez Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bireysel Performans	
	H3	Sonuç
Devam Bağlılığı	H3a	Desteklenmiştir
Normatif Bağlılık	H3b	Desteklenmiştir
Duygusal Bağlılık	H3c	Desteklenmiştir

Elde edilen bulgular ışığında ele alınan kavram ve alt boyutlardan elde edilen neticeler ile araştırmada sorgulanan ilişkilere ait hazırlanan model Şekil 3.'de sunulmuştur.



Şekil 3. Araştırmada Yer Alan İlişkilerle İlgili Nihai Model

SONUÇ

Bu çalışmanın temel hedefi işletme bilimi yazınında pek çok defa farklı bakış açıları ile ele alınmış olan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramlarının alt boyutlarının birbirleri olan ilişkisini ve her iki kavramın da çalışan performansı ile olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma nihayetinde elde edilen sonuçlar, gerçekleştirilen literatür taraması ve anket çalışmasından elde edilen verilere yönelik gerçekleştirilen analiz neticesinde ulaşılan bulgulardan meydana gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışan performansı ve örgüt kültürü kavramlarıyla ilgili yazın taraması yapılarak araştırmanın literatür kısmında söz konusu kavramlar detaylı olarak irdelenmiştir. Örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutları bağlamında ele alınarak Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına göre analiz edilmiştir. Örgüt kültürü ise Hofstede'nin yaklaşımından hareketle güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik/kadınsılık, bireysellik/toplumculuk boyutlarında analiz edilmiştir.

Literatür taramasında, örgütsel bağlılığın çalışanların performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılık yükseldikçe çalışanların performanslarının da yükseldiği görülmüştür. İşletmelerin performans konusunda yaptıkları uygulamalarının temelinde ise performans değerlendirmenin oldukça önemli bir yerinin olduğunun, zira değerlendirme sureti ile kritik kararların alınmasının veya ödüllendirme uygulamalarının hayata geçirilmesinin kolaylaştığı görülmüştür. Ancak tüm bu etmenlerin örgüt kültürü bağlamında şekil bulduğu ve örgüt kültürünün yapısı ve işletme içinde örgütte meydana getirdiği iklim neticesinde örgüt bağlılığı ve performansa etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde de araştırmanın hipotezleri; örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgüt kültürü alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu çerçevesinde oluşturulmuştur.

Anket çalışması haberleşme sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yapan 150 katılımcı ile uygulanmıştır. Elde edilen bulgular çalışmanın üçüncü bölümünde detaylı olarak paylaşılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde;

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki analizinde;

i) Örgüt kültürü alt boyutlarından bireysellik/toplumculuk ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

ii) Örgüt kültürü alt boyutlarından uzun dönem yönelimi ve örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

iii) Örgüt kültürü alt boyutlarından bireysellik/toplumculuk boyutu ile örgütsel bağlılık alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Buna göre toplumumuzun kültürel kodlarının ankete dahil olan haberleşme sektörü çalışanları arasında da sürdürüldüğü söylenebilecektir. Örneğin; uzun dönem yönelimiyle normatif bağlılık arası ilişki; gelecek kaygısı gibi etkenler bağlamında ele alındığında katılımcıların kendilerini örgütlerinde kalma konusunda mecbur hissettiklerinden ya da başka bir alternatiflerinin olmadığından sadakatlerini korudukları söylenebilecektir. Toplumumuzda bulunun topluluk odaklı kültürel kodlar bireysellik/toplumculuk ile duygusal bağlılık arası ilişkiyi açıklar şekildedir. Dolayısıyla katılımcıların kendilerini etik anlamında mecbur hissetmelerinden ötürü bağlı oldukları ileri sürülebilecektir. Bunun yanı sıra; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilememiş olması çalışmanın sınırlılıklarından kaynaklanıyor olabilecektir.

Örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişki analizinde;

i) Örgüt kültürü alt boyutlarından güç mesafesi ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

ii) Örgüt kültürü alt boyutlarından belirsizlikten kaçınma ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

iii) Örgüt kültürü alt boyutlarından bireysellik/toplumculuk ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

iv) Örgüt kültürü alt boyutlarından uzun dönem yönelimi ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Buna göre haberleşme sektöründe bulunan ve çalışmaya dahil olan katılımcıların verdikleri yanıtlara göre performansları ile örgüt iklimi arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilecektir. Kurumda algılanan güç mesafesi 2,23 ortalama sahiptir. Çalışanların algıladıkları güç mesafesinin orta/düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuç yöneticilerin sadece sahip oldukları güçten dolayı astlarıyla olan mesafesinin çalışanlar tarafından olumlu görülmediğini göstermektedir. Güç mesafesi boyutunun performans üzerinde olumlu etkisi göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların dahil oldukları işletmelerin örgüt kültürünün otokratik görünümünden uzak olduğu ileri sürülebilecektir. Aynı şekilde belirsizlikten kaçınma ile performans arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise kültürel düzeyde kaygı düzeyinin düşük olduğu söylenebilecektir. Bireysellik/toplumculuk boyutunda ise toplumsal kodların performansa olan etkisinin olumlu olduğu ileri sürülebilecektir.

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki analizinde;

i) Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ve performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

ii) Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

iii) Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilmiş olması literatür taramasından elde edilen sonuçlar ile uyum göstermektedir.

Araştırmada sağlanan veriler, analiz ve neticeler bir bütün olarak ele alındığında, kültür bakımından farkların işletmenin iç sistemine etkide bulunduğu,

örgütsel bağıllık ve performans kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında, işletmelerin kararlarını alırken kültür faktörlerini göz önünde bulundurmalarının yararlı olacağı söylenebilecektir. Aynı zamanda insan unsurunun işletme içi değerini korumasından ötürü onun örgütsel bağıllığı ile performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu unutulmamalıdır. İşletmelerin yönetim kademelerinde yer alan kişilerin çalışanların bağıllıklarını arttırmak için kültürel öğelerden yararlanabileceği de elde edilen sonuçlar dolayısıyla önerilebilecektir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akdemir, Ali. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ankara: Ekin Basım Yayın , 2009.
- Bayat, Bülent. *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık, 2008.
- Doğan, Binali. *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2012.
- Doğan, Ebru Şengül. *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013.
- Doğan, Selen. *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Ferecov, Rakif. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48, 2011.
- Odabaşı, Yavuz. *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*. İstanbul: MediaCat, 2010.
- Paşalı Taşoğlu, Nihal. *Pazarlama İletişimi (bütünleşik bir yaklaşım)*. Ankara: Detay Yayıncılık , 2009.
- Rob, Goffee, ve Gareth Jones. *Kurum Kültürü*. İstanbul: MediaCat, 2003.
- Sürücü, Abdullah. «Personel Psikolojisi.» *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi* içinde, yazar Musa Gürsel, ve diğerleri, 141-179. Konya: Eğitim Yayınevi, 2012.
- Uygur, Akyay. *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi, 2009.
- Wasti, Arzu. «Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları.» *Çalışma Yaşamında Davranış* içinde, yazar Arzu Wasti, ve diğerleri, 17-38. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009.

Sürelî Yayınlar

- Altaş, Sabiha Sevinç, ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. «Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İş performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma.» *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 29, no. 3 (2015): 421-439.
- Altay, Hüseyin. «Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık Ve Belirsizlikten Kaçınma İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9, no. 1 (2004): 301-321.
- Bayrak Kök, Sabahat. «İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.» *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006: 291-310.
- Bilge, Hürriyet, Vedat Bal, ve Aslı Gönügür. «İçsel-Dışsal Motivasyon İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması.» *Maliye Finans Yazıları*, 2015 : 83-104.
- Cihangiroğlu, Necmettin, Abdülkadir Teke, Mustafa Özata, ve Özay Çelen. «Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi.» *Gülhane Tıp Dergisi*, no. 57 (2015): 367-372.
- Demir, Cengiz, ve Umut Can Öztürk. «Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26, no. 1 (2011): 17-41.
- Doğan, Selen, ve Selçuk Kılıç. «Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, no. 29 (2007): 37-61.
- Gemlik , Nilay, Yağmur Manioğlu, ve Özgür Çatar. «Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi Ve Kamu Ve Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.» *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal* 1, no. 1 (2015).

- Güdüloğlu, Nermin, ve Nefise Bahçecik. «Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Öğrenen Organizasyon Özelliklerinin Belirlenmesi.» *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi* 4, no. 1 (2011): 103-114.
- Gül, Hasan. « Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve değerlendirmesi.» *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Manisa*, 2008, Cilt 10, sayı 1.
- Hoş, Canan, ve Aygen Oksay. «Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20, no. 4 (2015): 1-24.
- Karcıoğlu, Fatih. «Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi.» *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 15, no. 1-2 (2001): 265-283.
- Kesen, Murat, ve Güneş Açelya Sipahi. «Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına Etkisi.» *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9, no. 43 (2016): 1927-1934.
- Koç, Hakan. «Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8, no. 28 (2009): 200-211.
- Öncül, Mehmet Sadık, Mehmet Deniz, ve Ali Rıza İnce. «Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi.» *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 7, no. 1 (2016): 255-269.
- Özdevecioğlu, Mahmut. « Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlemesine Yönelik Bir Araştırma.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt 18, sayı 2 yıl (2003) ss 113-130
- Polat, Mustafa, ve Cem Harun Meyda. «Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25, no. 1 (2011): 153-170.
- Sezgin, Murat, ve Beyza Bulut. «Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler.» *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3, no. 2 (2013): 182-194.

- Şahin, Ali. «Örgüt Kültürü- Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik.» *Maliye Dergisi*, no. 159 (2010): 21-35.
- Şentürk, Faruk Kerem, ve Yasemin Tekin. «Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği.» *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 7, no. 2 (2015): 195-206.
- Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar, ve İrfan Yazıcıoğlu. «Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.» *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 2008: 4-26.
- Terzi, Ali Rıza. «Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma.» *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004: 65-76.
- Tunçer, Polat. «Örgütlerde Cinsel Taciz Ve Örgüt Kültürü.» *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science* 5, no. 7 (2012): 707-723.
- Varol, Muharrem. «Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi.» *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, no. 1-2 (1989): 195-222.
- Yavuz, Demirel . «Örgütsel Güvenin Örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil Sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma.» *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Manisa*, 2008, Cilt 15, sayı 2.
- Yeloğlu, Hakkı Okan. «Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma.» 2011: 153-170.
- Yücel, İlhami, ve Buket Çetinkaya. «Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi- “Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!”» *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3, no. 19 (2015): 247-271.

İnternet Kaynakları

- TDK. *Güncel Türkçe Sözlük, Bağlılık.* 26 9 2006.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57f76aa8a09d87.77459300 (erişildi: 10 1, 2016).
- . *Güncel Türkçe Sözlük, İtaat.* 26 9 2006.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5825bca15c2ec1.66033951 (erişildi: 10 26, 2016).
- . *Güncel Türkçe Sözlük, Kültür.* 26 9 2006.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.585839a872f803.92958187 (erişildi: 11 30, 2016).
- . *Güncel Türkçe Sözlük, Performans.* 26 9 2006.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5849160e0a61a7.48741331 (erişildi: 11 1, 2016).

Diğer

- Ahmadi, Fariba. «Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma .» Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Atan, Şebnem. «Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor Ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları Ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.» İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı, 2010.
- Avcı, Ayşe. «Stres Faktörleri Ve Örgütsel İklimin Çağrı Merkezi Çalışan Performansı Üzerine Etkileri.» İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, 2016.
- Aykanat, Zafer. «Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama.» Karaman : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Bereketli, Cengiz. «İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışanların Kişisel Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulama.» İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Bülbül, Muharrem. «Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma.» Eylül: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Camcı, Veli. «Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.» İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2013.

- Çakır , Gökhan. «Örgüt Kültürü Ve Uzunköprü Belediyesi'nde Bir İnceleme.» Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi, 2012.
- Çelebi, Muhammet Ali. «Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme.» Karaman: Karaanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- Çelik, Özge. «Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Mobil İletişim Sektöründe Bir Alan Araştırması.» Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2013.
- Çetinkaya, Burcu. «Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetışn Rolü: Kayseri Örneği.» Erzincan: Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Dinçer Aydın, Hicran Utkun. «Örgütsel iletişim Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Araştırma.» Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Dinç Özcan, E. «Örgüt Kültürünün İş gücü Verimliliğine Etkisi Ve Bir Model Süreci.» İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uluslar Arası İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Egin, Muhsin. «Örgüt Kültürünün Yönetici Karar Sürecine Etkisi.» İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Ergül, Okan. «Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.» İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2015.

- Erkunt , Gizem. «Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri .» Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, 2015.
- Gören, Tuba. «İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.» Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Gündoğan, Tamer. «Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması.» Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2009.
- Gürel, Barış. «Kuruluşlarda Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarlanması Ve Uygulanması Üzerine Bir Araştırma.» İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Gürkan, Güney Çetin. «Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması.» Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Kalkavan, Sema. «Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına Etkisi.» İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, 2014.
- Kantarcıoğlu, Jermen. «Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinizmin İlişkisi: Ermeni Azınlık Okulları.» İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Kıraç, Esmâ. «Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma.» Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2012.

- Koşar, Alaiddin. «Örgüt Kültürü Ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi.» Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Kuşakçı, Yaman. «Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kültürünün Pazarlama Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması.» İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Özkan , Selfiye. «Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği.» Trabzon: Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler ve İletişim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Özmercan, Cemile. «Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama.» Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Özpehlivan, Murat. «Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği .» İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2015.
- Özyörük, Mustafa. «Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme .» Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- Saçılık, Tuncer. «Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma .» İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İnsan Kaynakları Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Seyhan, Merve. «İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma.» Edirne: T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi, 2014.

- Sönmez, Hakan. «Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi.» İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- Şahin, Hasan. «Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği).» İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, 2014.
- Taş, Özlem. «Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği.» Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Tutar, Burak. «Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama.» Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Ulutürk, Şerife. «Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.» İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Var, Merve. «Mobbing Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği.» Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2016.
- Yaprak Kaya, Özden. «Örgütsel Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği).» Balıkesir : Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015.
- Yılmaz, Fatma . «360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama .» Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2009.

EK- 1 ANKET FORMU

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER	
Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Eğitim durumunuz	☐ Lise ve dengi ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisans üstü
Yaş aralığınız	☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üzeri
Şu anki işletmenizde çalışma süreniz	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri
İşletmenizde görev aldığınız pozisyon	☐ Çalışan ☐ Alt kademe yönetici ☐ Orta kademe yönetici ☐ Üst kademe yönetici

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Yöneticiler karar alırken astlarına danışmamalıdır					
2- Yöneticiler çalışanların görüşüne nadiren başvurmalıdır					
3- Yöneticiler astlarıyla sosyal etkileşimde bulunmaktan kaçınmalıdır					
4- Çalışanlar yönetimin aldığı kararlara muhalif olmamalıdır					
5- Yöneticiler önemli görevleri çalışanlara devretmemelidir					
6- İş talimatlarının ayrıntılı olarak açıklanması önemlidir çünkü bu sayede ne yapmam gerektiği konusunda bilgi sahibi olurum					
7- Örgüt talimat ve prosedürlerini yakından izlemek önemlidir					
8- Kural ve düzenlemeler önemlidir çünkü bu yolla örgütün benden ne beklediği konusunda bilgilendirilirim					
9- Standartlaşmış çalışma prosedürleri faydalıdır					
10- Çalışma yönergeleri önemlidir					
11- Erkeklerin profesyonel bir kariyer sahibi olması kadınlarınkinden daha önemlidir					
12- Erkekler sorunlarını genellikle mantıklarıyla çözümlerken, kadınlar genellikle sezgileriyle çözümlerler					
13- Zor sorunların çözümü genellikle erkeklere özgü aktif ve zorlu yaklaşımları gerektirir					
14- Erkeklerin daima kadınlardan daha iyi yaptığı bazı işler vardır					
15- Bireyler kendi çıkarlarını grup adına feda etmelidir					
16- Bireyler tüm zorluklara karşı grubu sıkıca tutunmalıdır					
17- Grubun refahı bireysel ödüllerden daha önemlidir					
18- Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir					
19- Çalışanlar önce grubun refahını dikkate alıp sonra kendi hedeflerini izlemelidir					
20- Gruba sadakat bireysel amaçlar zarar görse dahi korunmalıdır					
21- Paranın dikkatli yönetilmesi ve tasarruf önemlidir					
22- Karşıt görüş olsa bile kararlılıkla yola devam edilmelidir					
23- Bireysel istikrar ve kararlılık önemlidir					
24- Planlar uzun dönemli yapılmalıdır					
25- Gelecekteki başarı için bugünün rahatından vazgeçilmelidir					
26- Gelecekteki başarıya ulaşmak için şimdiden çok fazla çalışmak gereklidir					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten büyük bir mutluluk duyacağım					
2-Bu kuruluşun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
3-Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum					
4-Kendimi bu kuruluşa duygusal olarak bağlı hissetmiyorum					
5-Kuruluşumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum					
6-Bu kuruluşun benim için çok büyük kişisel bir anlamı var					
7-Şu an itibariyle kuruluşumda kalmam isteğim olduğu kadar da bir gereklilik konusudur					
8-İstesem bile şu an için bu kuruluşu bırakmak benim için çok zor olacaktır					
9-Eğer bu kuruluştan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümünü alt üst etmiş olacağım					
10-Bu kuruluştan ayrılmak için değerlendirebileceğim çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum					
11-Bu kuruluşa kendimden çok fazla şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı değerlendirebilirdim					
12-Bu kuruluştan ayrılmanın birkaç olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır					
13-Şu anki işverenimle birlikte devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
14-Benim avantajıma olacak olsa bile kuruluşumdan şu an ayrılmanın doğru olacağını hissetmiyorum					
15-Eğer bu kuruluştan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedeceğim					
16-Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor					
17-Buradaki insanlara yükümlülük hissettiğim için şu anda kuruluşumdan ayrılamam					
18-Bu kuruluşa karşı çok şey borçluyum					

BİREYSEL PERFORMANS	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İşlerimi devamlı zamanında bitiririm					
2-Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım					
3-Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim					
4-Görev odaklı çalışırım					
5-İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm					
6-İşimde büyük işler başarıyorum					
7-Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım					
8-Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir					
9-İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir					

ÖZGEÇMİŞ

02 Şubat 1985 tarihi, İstanbul İli doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi yine aynı İstanbul da tamamladıktan sonra, Bahçeşehir Üniversitesi, Elektronik Fakültesi Meslek Yüksekokuluna kaydoldum. Bu bölümden 2006 yılında mezun olduktan sonra, askerlik görevimi, Ağrı Doğubayazıt 1.nci mekanize piyade tugay komutanlığında 2008 yılında tamamladım. Askerlik sonrası Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümüne kayıt oldum ve 2012 yılında mezun oldum. 2011 yılından beri, Haberleşme sektöründe çalışmaktayım. 2015 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik karar verme süreçleri, yönetim ve organizasyon süreçleri.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Raşit ERARSLAN