

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA LİBYA
MERKEZ BANKASI (LİBYAN CENTRAL BANK)**

Asma Mustafa Omar Nassar

**DANIŞMAN
JÜRİ ÜYESİ
JÜRİ ÜYESİ**

**Yrd. Doç. Dr. Mine HALIS
Prof. Dr. Muhsin HALIS
Doç. Dr. Tolga ULUSOY**

KASTAMONU –2017

TEZ ONAYI

Asma Mustafa Omar Nassar tarafından hazırlanan "**Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama Libya Merkez Bankası (Libyan Central Bank)**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve **oy birliği** ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

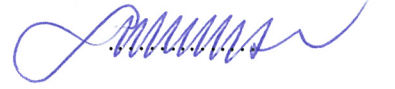
Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mine HALIS
Kocaeli Üniversitesi



Jüri Üyesi

Prof. Dr. Muhsin HALIS
Kocaeli Üniversitesi



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Tolga ULUSOY
Kastamonu Üniversitesi



22/06/2017

Enstitü Müdür V

Prof. Dr. Duran AYDINÖZÜ



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



İmza

Asma Mustafa Omar Nassar

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA LİBYA MERKEZ BANKASI (LİBYAN CENTRAL BANK)

Asma Mustafa Omar Nassar

Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Mine HALIS

Bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte bir çok sektörde rekabete dayalı stratejik örgüt yönetimi önemli hale gelmiştir. Uluslararası pazarlara açılan bütün işletmelerde/örgütlerde yönetim anlayışında birçok değişiklik olmuştur. Küreselleşmenin yaygınlaşması ile birlikte örgüt içerisindeki insan kaynağı çok kültürlü hale gelmiştir. Farklı kültürden insanların biraraya gelmesi ve örgütü ortak amaçlar etrafında başarıya ulaştırması önemli yönetim sorunlarını da önemli hale getirmiştir. Günümüzde işletme varlıklarının önemli bir kısmı beşeri sermaye kaynaklarından oluşmaktadır. Beşeri sermaye kaynağına yatırım yapmak isteyen işletmeler ise sürekli yatırımda bulundukları insan kaynağını elinde tutmak zorundadır. İşletmeler böylelikle rekabette bir adım önde bulunmak için örgütsel bir kimlik oluşturmak ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak zorundadırlar. Örgüt kültürü örgütü amaçlarına ulaştırmak için en önemli fonksiyonları yerine getirmektedir. Örgüt kültürü sayesinde çalışanlar örgütsel kimliği özümlediğinde karmaşık yönetim fonksiyonları kendiliğinden meydana gelmektedir. Aksi durumda ise organizasyon eksiklikleri ile boğuşan işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır. Yapılan bu çalışma ile güçlü örgüt yapısına sahip olması gereken bankacılık sektörünün örgüt yöneticilerine öneriler sunulmuştur. Çalışmanın giriş bölümünde çalışmanın ne amaçla ortaya konulduğu, nasıl yapılacağı ve hangi çerçevede tamamlanacağına ilişkin kısa bilgiler bulunmaktadır. birinci bölümde örgüt kültürü ve ikinci bölümde örgütsel bağlılık konuları literal düzeyde ele alınmıştır. Daha sonra araştırma verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara yer verilmiş ve sonuç ve öneri ile çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, bankacılık, örgüt kültürü, banka çalışanları

2017, 119 Sayfa

Bilim Kodu:

ABSTRACT

MSc. Thesis

The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Commitment:
A Study Of The Bank Employees

Asma Mustafa Omar Nassar

Kastamonu University
Institute For Social Science
Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Mine HALIS

With the rapid development of information communication technologies, strategic organization management based on competition has become important in many sectors. There have been many changes in management understanding in all businesses / organizations opening up to international markets. With the spread of globalization, the human resource within the organization has become multicultural. The fact that people from different cultures come together and the organization succeeds around common goals has made important management problems important as well.

Today, a significant portion of the business assets are made up of human capital resources. Enterprises that are willing to invest in the source of human capital have to keep the human resources they have invested in constantly.

Businesses therefore have to create an organizational identity and increase their employees' commitment to organization in order to be one step ahead of the competition. Organizational culture fulfills the most important functions in order to reach organization goals. When organizational culture absorbs organizational identity, complex management functions spontaneously come into play.

With this study, suggestions were presented to the organizers of the banking sector which should have strong organization structure .In the introduction part of the work, there is a brief description of what the purpose of working is, how it is to be done and in which context it will be completed.

Organizational culture in the first part and organizational commitment in the second part are discussed literally. Then, the findings obtained based on the research data were included and the study with the conclusion and suggestion was completed.

Key Words: Organization culture, bank employees, organizational commitment.

2017, 119 Page
Science Code:

TEŞEKKÜR

Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama Libya Merkez Bankası (Libyan Central Bank) isimli bu çalışma Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Lisansüstü Programı kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmamın danışmanlığını yapan değerli hocam Mine Halis’a, desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Asma Mustafa Omar Nassar
Kastamonu, June, 2017

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
GRAFİKLER DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
TABLOLAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Örgüt Kavramı ve Kapsamı.....	4
1.2. Kültürün Tanımı	5
1.3. Kültürün Özellikleri	8
1.4. Kültürün Çeşitleri	9
1.4.1. Maddi ve Manevi Kültür	9
1.4.2. Genel Kültür ve Alt Kültür	10
1.4.3. Gerçek Kültür ve İdeal Kültür	10
1.4.4. Postfigurativ, Cofigurative ve Prefigurative Kültür	11
1.4.5. Güçlü Kültür Zayıf Kültür	11
1.5. Kültürü Oluşturan Ögeler / Faktörler / Unsurlar	12
1.6. Örgüt Kültürü	12
1.7. Örgüt Kültürünün Özellikleri	13
1.8. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	13
1.8.1. Örgüt Kültürünün Oluşmasında Etkili Olan Faktörler	14
1.8.1.1. İç Kurucuların Etkisi.....	14
1.8.1.2. İç Çevrenin Etkisi	14
1.8.1.3. Toplum Kültürü ile Çevre İlişkisi	14
1.9. Örgüt Kültürünün Önemi ve Fonksiyonları	15
1.10. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar	18
1.10.1. Kurum Kimliği	18
1.10.2. Normlar.....	19

1.10.3. İnançlar	19
1.10.4. Değerler	19
1.10.5. Ritüeller ve Törenler	20
1.10.6. Dil	20
1.10.7. Efsaneler ve Kahramanlar.....	21
1.10.8. Mitler ve Hikayeler.....	21
1.10.9. Semboller.....	21
1.10.10. Teknoloji.....	22
1.11. Örgüt Kültürü Sınıflandırılması (Modeller)	22
1.11.1. Açıklayıcı Modeller	23
1.11.1.1. A.G.I.L. Modeli	23
1.11.1.2. Ouchi Modeli	24
1.11.1.3. Peters ve Waterman Modeli.....	25
1.11.1.4. Kilmann Modeli	26
1.11.1.5. E.H. Schein Modeli.....	27
1.11.2. Sınıflayıcı Modeller	27
1.11.2.1. Hofstede Modeli.....	27
1.11.2.1.1. Güç mesafesi	28
1.11.2.1.2. Belirsizlikten Güçlü Sakınma-Zayıf Sakınma.....	28
1.11.2.1.3. Bireycilik-Toplumsallık Boyutu	28
1.11.2.1.4. Erillik / Dişilik Boyutu.....	29
1.11.2.1.5. Zaman Ufku (Kısa Ve Uzun Vadeli Yönelim) Boyutu..	29
1.11.2.2. Deal ve Kennedy Modeli	29
1.11.2.2.1. Maço Kültürü (Yüksek Risk ve Hızlı Geri Bildirim).....	30
1.11.2.2.2. Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim).....	30
1.11.2.2.3. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim).....	31
1.11.2.2.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim).....	31
1.11.2.3. Handy Modeli	32
1.11.2.3.1. Güç Kültürü.....	32
1.11.2.3.2. Rol Kültürü.....	32
1.11.2.3.3. Görev Kültürü	33

1.11.2.3.4. Birey Kültürü.....	33
1.11.2.4. M.F.R Kets De Vries ve D.Miller Modeli	33
1.11.2.5. Ansoff Modeli	34
1.11.2.6. Miles ve Snow Modeli	35
1.11.2.7. Quinn ve Cameron Rekabetçi DeğerModeli.....	35
1.11.2.8. Byars Modeli.....	36
1.11.2.8.1. Etkileşimci Kültür	37
1.11.2.8.2. Bütünleşik Kültür	37
1.11.2.8.3. Müteşebbis Kültür	37
1.11.2.8.4. Sistematik Kültür	37
1.11.2.9. Bosetsky ve Heinrich Modeli.....	37
1.11.2.10. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	38
1.11.2.10.1. Kontrol Kültürü	38
1.11.2.10.2. İşbirliği Kültürü.....	39
1.11.2.10.3. Rekabet Kültürü	39
1.11.2.10.4. Yetiştirme Kültürü.....	39
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	41
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	41
2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	43
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	45
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	46
2.3.1.1. Cinsiyet	47
2.3.1.2. Yaş	48
2.3.1.3. Eğitim Düzeyi	49
2.3.1.4. Medeni Hal.....	49
2.3.1.5. Ücret.....	50
2.3.1.6. Örgütte Çalışma Süresi	50
2.3.1.7. Psikolojik Sözleşme	51
2.3.2. İşle İlgili Özellikler	51
2.3.3. Rolle İlgili Özellikler	51
2.3.4. Örgütsel Faktörler	52
2.3.4.1. Grup / Lider İlişkileri	54
2.3.4.2. Liderlik Biçimi	55

2.3.4.3. Sosyal İlişkiler	55
2.3.4.4. Görünürlük	55
2.3.5. Diğer Özellikler	57
2.3.5.1. Örgüt Kültürü	57
2.3.5.2. Örgütsel Adalet	57
2.3.5.3. Örgütsel Ödüller	58
2.3.5.4. Kariyer	58
2.3.5.5. Stres	58
2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	59
2.4.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	60
2.4.1.1. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	60
2.4.1.2. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	61
2.4.1.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	62
2.4.1.4. Buchanan'ın Sınıflandırması	63
2.4.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	63
2.4.2.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	63
2.4.2.1.1. Duygusal Bağlılık	64
2.4.2.1.2. Devam Bağlılığı	65
2.4.2.1.3. Normatif Bağlılık	65
2.4.2.2. Kanter'in Sınıflandırması	66
2.4.2.3. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması	67
2.4.2.3.1. Uyum	68
2.4.2.3.2. Özdeşleşme	68
2.4.2.3.3. İçselleştirme	69
2.4.2.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	70
2.4.3. Etzioni'nin Sınıflandırması	70
2.4.4. Wiener'in sınıflandırması	71
2.4.5. Mowday'ın Sınıflandırması	72
2.4.6. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	72
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	73
2.5.1. Bağlılık ve İş Başarımı	74
2.5.2. Bağlılık ve Örgütte Kalma Süresi	74
2.5.3. Bağlılık ve İşe Devamsızlık	75

2.5.4. Bağlılık ve İşe Geç Gelme	75
2.5.5. Bağlılık ve İş Gücü Devri	76
2.5.6. Bağlılık ve İş Tatmini	76
2.5.7. Bağlılık ve Stres.....	77
2.5.8. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu	78
2.5.9. İşten Ayrılma Niyeti	79
2.5.10. Düşük Bağlılık Sonuçları.....	80
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: LİBYA	
MERKEZ BANKASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA.....	82
3.1. Araştırmanın Amacı	82
3.2. Araştırmanın Önemi	82
3.3. Araştırmanın Yöntemi	82
3.4. Veri Toplama Araçları.....	83
3.5. Örneklem	83
3.6. Varsayımlar ve Sınırlılıklar	84
3.7. Hipotez ve Alt Hipotezler.....	84
4. BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR	85
4.1. Araştırmada Kullanılacak Analiz Yöntemleri ve Araçları	85
4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha analizi)	85
4.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	86
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	101
KAYNAKLAR	105
EKLER.....	116

GRAFİKLER DİZİNİ

	Sayfa
Grafik 4.1. Ankete Katılan Çalışanların Yaşlarına İlişkin Dağılım	86
Grafik 4.2. Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Medeni Durumuna İlişkin Dağılım.....	87
Grafik 4.3. Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım.....	88
Grafik 4.4. Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım.....	89
Grafik 4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Unvanlarına İlişkin Dağılım	90
Grafik 4.6. Ankete Katılan Çalışanların Kıdemlerine İlişkin Dağılım	91

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	36
Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül, 2002: 40)	60
Şekil 2.2. Çoklu Bağlılık Modeli	73
Şekil 2.3. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	81

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Agil Modeli.....	24
Tablo 1.2. Deall ve Kennedy Modeli	30
Tablo 4.1. Ankete Katılan Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	86
Tablo 4.2. Ankete Katılan Personelin Yaşına İlişkin Dağılım.....	87
Tablo 4.3. Ankete Katılan Personelin Medeni Durumuna İlişkin Dağılım.....	88
Tablo 4.4. Ankete Katılan Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	89
Tablo 4.5. Ankete Katılan Personelin Unvanlara Göre Dağılımı	90
Tablo 4.6. Ankete Katılan Personelin Toplam İş Tecrübesine Göre Dağılımı .	91
Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Sorularına İlişkin Frekans Dağılımı	92
Tablo 4.8. Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Frekans Dağılımı	94
Tablo 4.9. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Tablosu	95
Tablo 4.10. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi ..	96
Tablo 4.11. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Devam, Normatif ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	97
Tablo 4.12. Banka Çalışanlarının Medeni Durumları İle Duygusal, Normatif ve Devam Bağlılığı Ortalamalarının Karşılaştırılması	97
Tablo 4.13. Banka Çalışanlarının Medeni Durumları İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	98
Tablo 4.14. Banka Çalışanlarının Toplam İş Tecrübesi İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu.....	99
Tablo 4.15. Toplam İş Tecrübesine Göre Genel Bağlılık, Normatif, Devam ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırması.....	99
Tablo 4.16. Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi...	100
Tablo 4.17. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki Correlations.....	100

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme olgusu ile birlikte artan rekabetle baş etmek isteyen örgütler hızlı ve sürekli olarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına entelektüel sermayeye odaklanmak durumundadırlar. Kar maksimizasyonunun tek başına yeterli olmadığı örgüt değerlerinin maksimize edilmesi gerektiği görüşünün geçerlik kazandığı çağımızda örgütsel davranışlar önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Değer maksimizasyonunun sağlanması için gerekli olan en önemli şey örgütün birikimini heba etmemektir. Rekabette üstünlük elde etmek ve örgütün gücünü arttırmak için çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgüt için fedakarlık göstermesine bağlıdır.

Örgüt kültürü, çalışanların hem birbirleriyle hem de örgüte karşı sorumluluklarını ortaya koyan normlar, değerler, ritüeller, efsaneler vb unsurları bir tutkal görevi görerek örgütü birbirine bağlar (Köksal, 2007:). Örgüt kültürüne uyum sağlayan çalışanlar örgütle bütünleşmeleri halinde örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmekte ve örgütün ortak amaçları doğrultusunda rekabet üstünlüğü yaratacak düzeye getirmek için çeşitli fedakarlıklarda bulunmakta ve kriz anlarında yerleşmiş bir örgüt kültürü sayesinde zorlukların üstesinden gelmektedir.

Günümüzde örgütlerle ilgili yapılan çalışmalar aratarak devam etmektedir. İnsan varlığının olduğu örgütlerle ilgili yapılan çalışmalar psikoloji ve sosyoloji alanında yapılan çalışmalara paralel olarak gelişmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel öğrenme kavramlarının sıkça araştırma konusu olduğu görülmektedir. Kültür de yine insani bir özellik olduğundan insan topluluğu olan örgütlerin yönetiminde, büyümesi ve gelişmesinde etki eden etmenlerden biriside kültürdür. Kültür örgütlerin rakiplerine üstünlük göstermesinde kilit rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin her birine farklı bir kimlik vererek örgütte yer edinmelerini sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesini sağlayan ortak değer yargılarını oluşturur. Örgüt kültürü birbirini tamamlayıcı ve soyut birçok öğeden oluşmaktadır. Örgüte yeni girenler, örgüt kültürü içerisinde bir yer bulduğu sürece orada sağlıklı ve verimli bir şekilde istihdam edilmeye devam etmektedir. Örgüt kültürüne adapte olamayanlar ise iş gücü devir hızı göstergelerini

arttırmaktadır. Ancak insana verilen önem yalnız çalışanlarla ilişkili değildir. Örgütün etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlar bu kültürden etkilenmektedir. Örgüt kültürü maddi ve manevi birçok unsurdan oluştuğundan her örgütte farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda **çalışmamızın konusunu;** örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı meydana getiren faktörlerde dikkate alınarak nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu saptayarak örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmanın temel amacı; araştırma yapılan Libya Merkez Bankasında örgütsel davranışın temel prensiplerinden biri olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olup olmadığı ve ne kadar önemli olduğunu göstermektir. Örgütler için azami ölçüde önemli olan bu hususta temel varsayımımız, bu iki değişkenin birbirini etkilediği yönündedir. Çalışmanın amacı bu temel varsayıma dayanmaktadır.

Örgüt kültürü, ortak bir hedefi olan çalışanlardan oluşan bir örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen ve yönlendiren değerler, inançlar, alışkanlıklar ve normlar manzumesidir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Libya Merkez Bankasından gerçekleştirilecek olan bu çalışma aynı zamanda sektörel anlamda güncel bir çalışma olarak alan yazında yer alacaktır. Ayrıca çalışmadan yararlanarak bankacılık sektöründe bulunan diğer örgütler tarafından da kullanılacaktır. Ayrıca Libya Merkez Bankası personellerinin çalışma sonuçları üzerinden örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelenerek örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürü oluşturacak unsurlar üzerinde gerekli düzenlemeleri yapacağı kanaatindeyiz.

Çalışmanın yönteminde; birinci ve ikinci bölümde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık hakkında literal bilgilere kavramsal çerçeve başlığı altında yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ile ilgili alanda yer alan temel ölçeklerden yararlanılarak Libya Merkez Bankası çalışanları üzerinde bir anket yapılmıştır. Libya Merkez Bankası çalışanlarının örgüt kimliği unsurlarından biri olan örgüt kültürü ile örgüte olan bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye

yönelik olarak elde edilen bulgular elde edilmiştir. Araştırma bulguları çevrimiçi anketlerden elde edilen verilerin SPSS ve Excell programları kullanılarak analiz edilmiştir.

1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Örgüt Kavramı ve Kapsamı

İnsanların belli amaçları gerçekleştirmek için tek başına güç yetiremediği iş ve eylemleri iş birliği içerisinde gerçekleştirmek üzere doğmuştur. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanlar toplu olarak yaşadıkları her yerde zorunlu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi başlarına güç yetiremedikleri zamanlarda çevresinden yardım alan insan bunu daha sistemli ve organize haline getirecek ihtiyaçların ortaya çıkması sebebiyle örgütlemeye başlamıştır. Örgüt; ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi, liderlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür (Balcı, 2005).

Başka bir deyişle örgüt insan, iş, ve teknoloji gibi etmenleri birleştiren bir sistemdir. Örgüt bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. (Koçel, 2001:100).

Başka bir ifadeyle örgüt; ortak amaç etrafında bir araya gelen insan topluluklarını bir araya getiren ve iş bölümü yaparak faaliyetlerini yürüten koordinasyondur. Örgütler, insanların kendi başlarına ulaşamadıkları ideallerine en etkin bir biçimde gerçekleştirmelerini sağlayan sosyal bir araçtır. Örgüt; insanlardan ve onların eş güdümlenmiş eylemlerinden oluşur (Terzi, 2000:2).

Günümüzde karşılaşılan bütün örgütler, elektrik idaresi, sular idaresi, karayolları ve demiryolları işletmeleri hepsi aynı gerekçe ile kurulmuş kuruluşlara birer örnektir. Tarihin her döneminde de aynı şekilde kurulmuşlardır.

Örgüt idealleri doğrultusunda ilerleyen organize olmuş kişiler topluluğudur. Örgütün baş ögesini insanlar oluşturduğundan insanın olmadığı yerde örgüt ve yönetimden söz edilemez.

Örgüte biyolojik açıdan yaklaşımda, örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacı dışında belirli amaçları ve sorumlulukları bulunan örgüt içi sorunlarla baş etme zorunluluğunda kaldığı ve sürekli kendini yenilemek durumunda kaldığı vurgulanmaktadır. Örgüte antropolojik açıdan yaklaşıldığında, örgütlerin belli bir kişiliği ve bir kısım ihtiyaçları olduğu; insan özgü bir takım bilişsel özellikleri barındırdığı vurgulanmaktadır. Sosyolojik açıdan ise örgütler, küçük insan toplulukları olarak görülmüştür. Bu nedenle örgütler insan varlığı ve insana özgü özellikler sebebiyle kültürel açıdan değerlendirilmesi de zorunlu olmaktadır. Örgüte kültürel açıdan bakıldığında bir örgüt, üyelerce sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi şeklinde açıklanmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin, örgütte gerçekleştirdikleri her türlü iş, görev ve eylemleri, olağan biçiminde kendiliğinden, bilinçli ya da bilinçsizce paylaştıkları bir takım anlamlar üzerine kurarak gerçekleştirdikleri kabul edilmektedir (Şişman, 2002:24).

1.2.Kültürün Tanımı

Kültür, insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. (Berberoğlu, 1990: 153). Kültür, bir toplumun yaşama biçimidir. Her toplumun yaşam tarzının farklı olması kültürleri de farklılaştırmaktadır. Bu farklılığın nedeni kültür unsurlarının benzer olmamasından ileri gelmektedir (Kirel, 1989: 351). Kültür, bireyler arası etkileşim sonucu oluşan, öğrenilen davranışlar bütünüdür (Ozankaya, 1983: 60).

Kültür kavramının yetiştirmek ve bakmak, anlamına gelen culture ve colere kelimelerinden türediği genel kabul görmüş bir kanıdır. Voltaire kültürü, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu ve gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, sosyal bilimler alanında insan ve toplumsal bir kavram olarak ele alınmıştır.

Kültür ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında kültür, ya bireysel açıdan ya da topluluk ile ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır. Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmiştir;

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan, toplumdan edindiği sosyal miras

- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşama biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranıştan düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Antropolog Kluckhohn (1949)'ın tanımına göre yaşamın düzenlenmesine kültür denilmektedir. İnsanın, birlikte yaşadığı dünyayı tanıma ve nasıl işlediği konusunda ve neyin doğru ve neyin önemli olduğu konusunda oluşturduğu değerleri ve inançları ifade etmektedir (Gelles ve Levine, 1995).

Dünyaya gelen her insan kendinden önceki insan varlığının ürünü olan bir ortamda/kültürde kendini bulmaktadır. Bu insanın kendi belirlediği bir durum değildir. Ancak bu ortamda hayatı şekillenmeye devam etmektedir. Başkaları tarafından üretilen kültür içinde hayatın ne anlama geldiğini ve nasıl yaşamak gerektiğini öğrenmektedir. Kültürü edinmek için eğitim ve sosyalleşme gereklidir. Sosyalleşme, birey olarak kültürün içselleştirilmesi kısaca kültürlenme diyebiliriz. Sosyalleşme kültürden kültüre farklılaşmaktadır. Kültür, bu süreç ile kuşaktan kuşağa, nesilden nesile aktarılmaktadır. Çocuklar yetişkinliğe kadar çevresindeki olup bitenleri ve gelecek kuşağa aktarılacak olan bilgileri ebeveynlerinden ve yaşadığı toplumdan öğrenir. Bunun için her toplumun kendine özgü hikaye, masal, şiir, folklor ve kahramanları bulunmaktadır. Kültür, insanı kuşatmakta ve insan, içinde yer aldığı kültüre göre biçimlenmektedir.

Barnard'a göre bir örgütün var olabilmesi için gerekli üç koşul

- Birbirleriyle iletişim kuracak insan varlığı
- Ortak bir amaç
- İnsan varlığının amacın gerçekleşmesi için katkıda bulunma isteği

Bu üç koşul yerine getirilmediğinde orada örgüt varlığından söz edilememektedir. Amaçlar örgüte anlam ve yön kazandırır. Amaçlar en genel anlamda bir örgütün varlık nedenidirler (Campbell, Corbally, Nystrand, 1983:58).

Örgütler birer yapı olarak ele alındıklarında ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Her örgütte bir yönetim kademesi bulunmaktadır.
- Emir kumanda zinciri vardır (hiyerarşi/ast-üst)
- Uzmanlaşma vardır.
- Bölümlere ayrılma var olabilir
- Yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir.

Schein (1990)'a göre kültür Toplumun çevresi ile mücadele ve bir arada yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilen ve işlevselliği nedeniyle toplumun diğer üyelerine de aktarılacak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür(Doğan, 2012: 16).

Mwaura ve çalışma arkadaşları (1998)'na göre; bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görece olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerlerdir.

Cameron ve Quinn (1999)'e göre; örgüt içinde neye değer verdiği, hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin baskın olduğu, kullanılan dil ve semboller, prosedürler ve alışkanlıklar, başarının ne şekilde tanımlandığıdır.

Jones (2003)'e göre; örgüt üyeleri, tedarikçiler, müşteriler ve diğer bireylerle etkileşimli olarak paylaşılan değerler ve normlar kümesidir.

Yukarıdaki sayılan nedenlere bağlı olarak toplumsal bir varlık olan insanın örgütsüz bir hayatı düşünülemez. Yine insan varlığı sebebiyle bir kültür meselesi de kendiliğinden meydana gelmektedir.

1.3.Kültürün Özellikleri

Toplumların değer yargıları, alışkanlıkları ve ortak davranış kalıpları olan kültür, bir takım özelliklere sahiptir. Kültür denilince akla yatkın olan kavramdan ne anlaşıldığı konusunda bir sentez yapmak gerekirse bunun için öncelikle özelliklerin bilinmesinde yarar vardır.

- Toplum üyeleri tarafından paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler kısa vadede sabit gibi görünse de dinamik bir yapıya sahiptir.
- Nesilden nesile geleceğe aktarılan sosyal bir mirastır.
- Gereksinimleri karşılar ve kültüre bağlı olan insanı doyuma ulaştırır.
- Toplumdan topluma değişen sübjektif bir yapısı vardır.
- İnsan varlığının bir sonucudur. İnsanlar kültürü oluşturdıkları gibi kültürden de etkilenmektedirler.
- Kültürel değişim hızı toplumdan topluma farklılık göstermektedir.
- Bireylerin davranışlarını yönlendirerek toplumsal bir düzen oluşturur. Böylece kargaşa ve karmaşayı önler.
- Topluma özel bir kimlik kazandırır.

- Sosyalleşmeye sebep olur.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlardan meydana gelir.
- Kültür, dil aracılığıyla aktarılır.
- Kültür, toplumsal ve yaşamsal gereklere göre şekillenmektedir. (Odabaşı, 1986: 153-154; Yüksel ve Kirel, 1989: 352; Güvenç, 1989: 103-108; Erdoğan, 1994: 136-139; Gürçay, 1994: 213).

Kısaca kültür bir toplumun yaşayış biçiminin genel adıdır diyebiliriz.

1.4.Kültürün Çeşitleri

Toplamları bir araya getiren ve bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleridir. Kültür sahip olduğu özelliklere göre çeşitli açılardan sınıflandırılabilir.

1.4.1.Maddi ve Manevi Kültür

Toplumda bireyler çoğu zaman kültür denilince, sözü edilen toplumun dini, sanatsal, ahlaki ve ideolojik öğeleriyle birlikte gelenek ve görenekleri hukuk düzenini anlamaktadır. Bu anlayış yanlış olmamakla birlikte eksik bir anlayıştır. Kültür maddi ve manevi kültür olarak öncelikle ikiye ayrılabilir (İçli, 2002: 83; Bahar, 2005: 71).

- Maddi Kültür: insanın doğaya karşı mücadelesidir diyebiliriz.
- Manevi Kültür: örf, adet, gelenek, görenek, inanç ve ideoloji ve ahlak kurallarından oluşur.

Maddi Kültür: Belirlenen hedeflere uygun olarak bilim, teknik ve ekonominin yapılandırılmasıdır. Bir toplumun teknolojiye yakaladığı seviye, ortaya koyduğu eserler ve aletler maddi kültürün objeleri olarak değerlendirilir. Maddi kültürün en

önemli özelliği doğal olarak değil, insan eliyle meydana getirilmiş değerler bütünüdür (Unutkan, 1995: 8).

Manevi Kültür: Kültürün psikolojik ve sosyolojik tarafları, düşünceler, inançlar ve değerlerin madde haline bürünmeden insan yaşamını etkilemesi ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır (Şimşek ve diğerleri, 2005: 29).

Manevi kültürün unsurları dil, din inançlar, tutumlar, normlar, değerler, ahlak, eğitim, sosyal yapılar ve politik hayat olarak sıralanabilir (Unutkan, 1995: 8). Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler (Köse ve diğerleri, 2001: 223).

1.4.2.Genel Kültür ve Alt Kültür

Geleneksel görüşe göre kültür genel ve alt kültür olarak ikiye ayrılmaktadır.

Genel kültür; Toplumca benimsenen ve paylaşılan topluma has birtakım özellikleri (değer yargıları, inançları, örf ve adetleri, davranış kalıpları vb) o toplumun genel kültürünü oluşturmaktadır. (Silah, 2002: 294). Alt kültür ise; Ana unsur olarak toplumun genel kültürünü paylaşan ancak toplumun içinde kendine has grup kültürü ayırmasına sebep olacak şekilde bir farklılığı olan değer yargıları, norm ve inançlarına alt kültür denilir. Genel kültürden farklı öğeleri içerir. (Silah, 2002: 294).

1.4.3.Gerçek Kültür ve İdeal Kültür

İdeal ve gerçek kültür ayrımı, kültür içindeki farklılıkları ifade etmek için kullanılmaktadır.

Bu sınıflandırmada toplumda kültürel olarak belirlenen uyumsuzluk kriteri dikkate alınmıştır. İdeal kültür, toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır. Gerçek kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulaması ya da bulunuş şeklidir (Tuztaş, 2014).

1.4.4.Postfigurativ, Cofigurative ve Prefigurative Kùltùr

Öğrenme zamanına göre yapılan bu ayrıma göre üç çeşit kùltùr ögesi vardır (Güney, 2015).

- Postfigurativ Kùltùr: Sonradan öğrenilen kùltùr anlamına gelmektedir. Yani insanların soyağacına dayalı olarak öğrendiği kùltùrdür. İlkel toplumlarda geçerli olan bu kùltürde kùltürel aktarım yavaş gerçekleşmektedir.
- Cofigurative Kùltùr: Toplumsal yaşamın bir gereği olarak birlikte yaşama sonucu gerçekleşen öğrenmelerden oluşan kùltùr biçimidir. Yaşlı ebeveynlerle birlikte yaşam sebebiyle yaygın olarak çoğu toplumda gör÷lmektedir.
- Prefigurative Kùltùr: Bu ise yukarıdakilerin tam tersine gençlerin eski nesli/yaşlıları etkilemesi sonucu oluşan kùltùrdür.

1.4.5.Güçlü Kùltùr Zayıf Kùltùr

Örgüt kùltürü üzerinde durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kùltùr ayrımıdır (Güçlü, 2003: 150).

Güçlü Kùltùr: Güçlü bir kùltüre sahip örgütte, bireyler örgütün temel değerlerini yoğun bir biçimde algırlar ve geniş bir şekilde paylaşırlar; alt kùltürler arasında yakınlık ve bağıllık vardır (Doğan, 1997: 63). Ayrıca bu örgüt yapılarında doğruluk, vizyon, kalite, istikrar, akıl ve mantık olması öngör÷len; yolsuzluk, yalan, karmaşa, düzensizlik, çatışma, rol kargaşası, verimsizlik gibi durumlar olması beklenmeyen değerlerdir (Şahin, 2010: 32).

Zayıf Kùltùr: Model, hikâye ve törenler bireylere çelişkili ve karmaşık mesajlar verdiği için anlaşılamayan ve dolayısıyla ortak bir görüşe varılamadığından dolayı paylaşılamayan kùltùrdür (Kozlu, 2013: 76). Ortak bakış açısının ve davranış kalıplarının eksikliği nedeniyle iletişim kopukluğu, endişe, kuşku, korku ve düşmanlık hisleri görülür (Terzi, 2000: 66).

1.5.Kültürü Oluşturan Ögeler / Faktörler / Unsurlar

Kültür, toplum içerisinde kendisini meydana getiren unsurlar bakımından maddi kültür unsurları ve manevi kültür unsurları olmak üzere ikiye ayrılır (Kösoğlu, 2013).

Maddi unsurlar; kültürün hayat bulduğu alan(coğrafya), kültür içerisinde kullanılan simgeler, coğrafyaya bağlı iklimsel özellikler, arazi şartları, toprak özellikleri ve suya yakınlıktır.

Manevi Unsurlar; dil, dini inanç, toplumda sürdürülen ahlak ilkeleri, komşu kültürlerle ilişkiler, örf ve adetler, toplumun kendine has dünya görüşü ve hukuk kurallarıdır (Kösoğlu,2013).

1.6.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır. ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır (Schein, 2004: 11'den akt. Ying ve Bin Ahmad, 2009:52-53).

Örgüt kültürü kavramı 1970'li yılların sonunda ortaya çıkıp alan yazına girerek sosyoloji ve örgüt yönetimi alanında yaygınlaşıp kullanılmaya başlanan bir kavramdır.

Örgüt kültürü, çevre ile uyum ve organizasyonun entegrasyon sorunlarını çözme sürecinde keşfedilen, keşfedilen ya da öğrenilen ve nedeniyle kabul edilen doğru algı, düşünce, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayımsal kayıplardır. İşlevselliğinden dolayı grup üyelerine öğretilmeye layıktır "Doğan, 2007: 104).

1.7.Örgüt Kültürünün Özellikleri

- Örgüt içinde paylaşılan
- düzenli olarak tekrarlanan
- öğrenilmiş ve sonradan kazanılan davranış kalıplarıdır (Eren, 2004: 138).

1.8.Örgüt Kültürünün Oluşumu

Edger Schein'e göre örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşmesi sırasında yaşadığı sorunları çözmek için ortaya koyduğu ve zamanla geliştirdiği ve sistematik hale gelen temel varsayımlardır. şeklinde tanımlamıştır (Schein'den akt.).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve yaygın kullanımının üç temel nedeni bulunmaktadır. (Şişman, 1994: 24):

- Japonların 1970'lerin sonlarına doğru hızla yükselmesi ve sanayi atılımıyla birlikte ekonomik güç haline gelmesinin araştırmacılar tarafından ele alınması.
- Bu ekonomik yükseliş aynı zamanda Amerika ve Avrupa'nın gerilemesine yol açmıştır. Avrupa ve Amerikalı araştırmacılar bu konuyu araştırmak zorunda kalmışlardır.
- Örgütsel kültürle ilgili kavramların gelişimini sağlamıştır.
- Örgütlerle ilgili yapılan araştırmalarda örgüt yaşamının akılcı olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Toplam kalite yönetimi çalışmaları ile birlikte de örgüt kültürü gibi kavramların ön plana çıktığını görmekteyiz. Japonların uygulamış olduğu yöntemlerin diğer ülkelerde de uygulamaya konulması sırasında yaşanan sıkıntılar kültürel öğelerle açıklanmaya başlamıştır.

1.8.1. Örgüt Kültürünün Oluşmasında Etkili Olan Faktörler

1.8.1.1. İç Kurucuların Etkisi

Örgütler ve kar amacı güden veya gütmeyen diğer kuruluşlar belli bir amacı, hedefi ve olguyu gerçekleştirmek üzere müteşebbisler tarafından kurulurlar. İşletmeyi kuran müteşebbislerin belli bir kültürel birikimi olması ve bu kültürel birikime has bir model ile örgütü yönetmesi sebebiyle örgütte bir kültür oluşmaktadır. Bu örgüt kültürüne kurucuların etkisinde kalan kültür denilebilir.

1.8.1.2.İç Çevrenin Etkisi

Her örgütün kendine özgü bir yapısı ve alt sistemleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi,

- örgütün biçimsellik derecesi,
- örgütteki ödüllendirme ve değerlendirme sistemi,
- teknolojik imkanları
- denetim sistemleridir.

İç çevre ve örgüt kültürü iç içe geçmiştir. Bu nedenle birlikte değerlendirilmelidir. Başka bir deyişle iç çevre örgütün ta kendisidir. Örgüt kültürünün oluşumunu, en fazla etkileyen unsurdur.

1.8.1.3.Toplum Kültürü ile Çevre İlişkisi

En genel anlamıyla işletmeler açık sistem örgütleridir. Örgüt hayat seyrinde iç ve dış çevre ile iletişim ve etkileşim halinde olmak zorundadır. Bu açık sistem olmanın bir sonucudur. Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre unsurları: Toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler olarak sıralanabilir. Bunların arasında, her

nitelikteki işletmenin örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir payı olan dış çevre unsuru, toplumsal kültürdür (Zeytinoğlu, 2006).

1.9.Örgüt Kültürünün Önemi ve Fonksiyonları

Günümüz koşullarında rekabetin yoğun olarak yaşanması, örgüt kültürünün önemini arttıran gelişmelerden birisidir. Örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında örgüt kültürü önemli bir göstergedir. Örgüt kültürü örgütün yönetsel stratejilerinin yürütülmesini kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır. Her örgütte zamanla gelişen uygulama, sembol, simge, gelenek ve efsaneler bulunmaktadır. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda ya da kuruluşlarda çalışanların nasıl davranması gerektiğini belirten davranışsal parametreler oluşmaktadır (Eren, 1997: 376).

Sağlam ve güçlü bir örgüt kültürünün olduğu örgütlerde sonuç odaklılık hâkimdir. Örgüt hem işlerini daha hızlı ve kolay yürütürken hem de yapılan iş anlamlandırılmakta ve çalışan ile örgüt arasında duygusal bir bağ kurulmaktadır. Bunların dışında güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırmakta ve örgüt içerisinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır (Akıncı, 1998: 51-53).

Yöneticilerin örgütsel başarıyı arttırmalarında en önemli görevlerden biri örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını aynı hedef doğrultusunda yönlendirmektir. Bunu sağlayan şeylerin en önemlilerinden biri de sağlam bir örgüt kültürüdür.

Örgüt içindeki belirsizliklerin en aza indirilmesi işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına ilişkin görevlerin informal bir şekilde yerine getirilmesi örgüt kültürü sayesinde gelişmektedir. Örgüt üyeleri örgüt kültürünü benimsemiş ise kendiliğinden örgüt organize olmaktadır.

Örgüt kültürü, benimsendiğinde örgüt üyelerine örgüte özgü bir kimlik kazandırmakta, bireylerin bireysel çıkarlarından daha fazla örgüt çıkarına odaklanmakta, ortak değer ve örgüt içi dayanışmanın bir unsuru olmaktadır. Aynı zamanda örgüt üyeleri için

otomatik bir kontrol ve denetim sağlanmaktadır (Başaran, 1982: 111; Özkalp ve Kirel, 1998:109; Dinçer ve Fidan, 1996).

Örgüt kültürü kar amaçlı örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında kilit rol üstlenmektedir. Çünkü örgüt kültürü örgütlerin amaç, strateji ve politikalarının oluşturulmasında büyük bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda seçilen stratejinin uygulanması ve politikaların yürütülmesinde kolaylaştırıcı/zorlaştırıcı bir araçtır. Örgüt kültürünün güçlü ve baskın olduğu işletmelerde/kuruluşlarda çalışanların işleri nasıl yapacağı ile ilgili göstergeler bulunmaktadır. Örgüt kültürünün zayıf olduğu işletmelerde/kuruluşlarda çalışanlar işleri nasıl yapmaları gerektiği konusunda tereddüte düşerler ve zaman kaybederler. Bu da verimliliğin düşmesine etki eden önemli unsurlardan birisidir. Böylece, ortak değer ve anlayışa sahip olmayan örgüt kültürü düzeyinin zayıf olduğu kültürler, güçlü kültürlerle nazaran, örgüt içi ve çevresel ilişkilerde davranış çabukluğu gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Polat, 2003).

Örgüt kültürünün önemli bir unsur olmasının nedenlerini Fidan şu şekilde açıklamaktadır;

- Kaliteye ve Mükemmelliğe Doğru Yönelme.
- Müşteri Yönlendirilmesi
- İnsana Değer (Fidan 1996:24).

Örgütte çalışan ast ve üst ilişkileri ile çalışanların algı, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilemektedir. Bu etkilenim örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde etkisi olarak ta devam etmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekildedir.

- Kimlik duygusu kazandırarak diğer örgütlerden ayrılmasını sağlar.
- Denetim ve Kontrol işlevi görür.
- Örgüt içinde sosyal denge sağlar.

- Örgütsel bağlılığı artırır.
- Örgüt kültürü ile birlikte örgüt üyeleri daha kararlı ve tutarlı davranışlar sergiler.
- Aynı norm ve değerler etrafında toplanan yönetici ve üyeler uyum sağlayarak dayanışma içinde görevlerini yürütürler.
- Örgüt içi çatışmaları azaltarak muhtemel verimlilik engellerini önler.
- Örgüt içi duygusal bağ (moral), verimlilik, kalite ve iş tatminini artırıcı etkisi rekabet üstünlüğü kazanmasına sebep olur.
- Örgüt kültürü, örgüt ile çevre arasındaki etkileşimde önemli işlevler üstlenir.
- Örgüt kültürü sayesinde koordinasyon işlevi otomatikleşir bunun için ekstra çabayı gerektirmez.
- Örgüt kültürü, belirsizliklerin azaltılmasını sağlar.
- Güçlü bir örgüt kültürü sayesinde, kendiliğinden organizasyon oluşur. Böylelikle örgüt şemalarına, planlama ve karar alma algoritmalarına gerek kalmaz.
- Örgüt kültürü, gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar (Çınar, 1999: 73-74; Bakan vd., 2004: 30-31)

Örgütlerin elde ettiği kârlar, örgütler açısından gereklidir ancak günümüz rekabet ortamında kar iyi olmanın göstergelerinden yalnızca birisidir. Örgütlerin değer maksimizasyonu açısından önceliği çalışan varlığı üzerinde olmalıdır. Günümüzde entelektüel sermaye bütün değerlerin üstündedir. Bugün birçok devletin milli gelirinden daha üstün cirolar yapan işletmeler/kuruluşlar bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalar geniş değerler dizisinin belirlendiği örgütler diğer örgütlere göre daha başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bir diğer araştırmada ise başarılı örgütleri başarısız örgütlerden ayıran en açık farkın örgüt felsefesi ve örgüt kültüründeki farklılıklardır. Mükemmel örgütlerin ortak değerlerinin bir bölümünü; açık bir kültür, olumlu bir miras, liyakatli çalışanlara ve performansa verilen değer oluşturmaktadır (Kılıç, 2003: 40).

1.10. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Örgütün kültürü dil, normlar, değerler, inançlar, tutumlar, semboller, törenler, hikâyeler, mitler, kahramanlar gibi birçok unsurdan meydana gelir. Örgütün çevreye ve bireyler arası ilişkilere dair ortaya çıkan sorunlara getirmiş oldukları çözümler, değerler, normlar, inançlar ve tutumlar gibi örgüte has üretilmiş kültürel özellikleridir (Doğan, 2010: 85).

Bu özellikler çeşitli yollarla örgüt üyelerine aktarılabilir. Her toplumun kültürü kendine özgü niteliklerden oluşmaktadır ve dünya üzerinde yaşayan tüm bireyler farklı yaşam biçimleri ile farklı kültürlerin birer üyesidir. Bu nedenle her bir kültürü bir arada tutan dil, norm ve değerler farklılık göstermektedir (Özkalp, 2014: 80).

Örgüt kültürü, farklı unsurların bir araya gelmesi ve etkileşimi ile oluşmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan başlıca unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001):

1.10.1.Kurum Kimliği

İster kamu alanında isterse özel sektörde faaliyet göstere, bütün örgütlerin başarısı ve etkinliği yöneticilerinin ya da yönetimlerinin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Tıpkı tüm yaşayan varlıkların can damarları nasıl ki, su ve hava ise, örgütlerin can damarları da başarılı ve etkin bir yönetimdir. Bu da örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerleri başta olmak üzere, bireylerin kültürel yapıları ve o kurum kimliği ile yönetim fonksiyonlarının uyumlu olmasına bağlıdır (Çetin, 2006:54-55).

1.10.2.Normlar

Normlar; örgüt kültürünün gelişmesinde ve devamında önemli bir role sahiptir ve örgüt üyelerinin, kritik olaylara cevap verme şekilleri olarak tanımlanabilmektedir. Normlar, örgüt üyelerinin nasıl davranması gerektiğini tanımlayan değerlerden oluşmaktadır (Özdemir, 2006:413). Normlar, kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlenmektedir.

Örgütsel kültür içerisinde en etkili olan ve sosyal sistemin kurumsallaşmasını sağlayan en önemli unsurdur (Köse, Tetik ve Ercan, 2001)

1.10.3. İnançlar

Bireyin, gerçeklik olgusuna ilişkin algılarıdır. Hayatı nasıl anlamlandırdığına ilişkin görüş ve düşüncelerinden oluşmaktadır. Gerçeklik algısı geçmişin yorumlanması, yaşanılan anın açıklanması ve geleceğe ilişkin önsezileri oluşturur. Örgütsel olarak inançlar örgütte neyin arzu edilebilir bir sonuç olduğu yönündeki bilgilerdir. Çalışanlar bu inançlar doğrultusunda çalışmalarına yön verirler (İra ve Aksu, 2009:46).

1.10.4. Değerler

Değerler, çalışanların çalışmalarını ve eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Çalışanlar tarafından gösterilen davranışların örgütün yapısına uygun olup olmadığını değerler ortaya koyar. Çalışanların örgüte bağlanmasını ve örgütün başarılı olmasına yönelik fayda sağlamaktadır (Köse vd., 2001:225).

İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklamaktadır. Örgütteki tüm çalışanların inandığı ve paylaştığı değerler örgüt kültürünün önemli bir ögesi konumundadır. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleri örgütün özgülüğü olarak ortaya çıkaran unsurlardır (Ertaş, 1996:41-42).

1.10.5. Ritüeller ve Törenler

Sürekli tekrarlanan veya günlük olarak yerine getirilen örgütsel uygulamalardır. Bunlar genellikle yazılı değillerdir. Bununla birlikte bu örgütte işler bu şekilde yapılır mesajı verilmek istenir.

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Adetler, örgütün kuruluş amacının, gayesinin hedefinin ne derecede kıymetli olduğunu ve örgütün temelini oluşturan unsurları tespit etmek ve bu gaye ile sürekli olarak tekrarlanan uygulamalardır. Örneğin, ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir. Törenler neyin önemli ve değerli olduğunu, neyin yapılması ya da yapılmamasını gerektiğini vurgulayarak örgüt üyeleri arasında ortak bir yaşam sağlar (Tüzün ve Çağlar, 2008:1019).

Seremoniler ise örgüte özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir.

1.10.6. Dil

Örgütü, içeride ve dışarıda tanıtmada kullanılan kelime ve ibareler örgütün dilini oluşturmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip birçok kuruluş ana değerlerini kurgulamak için kendi dilini geliştirmiştir. Dil kültürün en önemli parçasıdır ve toplumda kullanılan semboller sisteminin en önemlisi konumundadır. Her örgütün kendine has bir dili vardır. Yalnızca örgüt üyeleri bu dili kullanabilir hatta en iyi şekilde örgüt dilini kullananlar örgütsel bağlılığı yüksek olanlardır diyebiliriz. Örgüt çalışanları bu dili en iyi şekilde öğrenip bir iletişim aracı olarak kullanır ve yeni üyelere de dili aktarırlar. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, çalışanlara örgüt kimliği ve grup dinamizmi getirir. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir.

1.10.7. Efsaneler ve Kahramanlar

Örgüt içinde önemli bir yeri olan bir diğer kültür unsuru da efsanelerdir. Örgüt kültürü bağlamında büyük önem taşımaktadır. Örgütün mazisinde bulunan olay ve kişilerin abartılarak örgüte yeni katılanlara aktarılması ile ortaya çıkan bu unsur örgütün geçmişi ile bugünü arasında köprü vazifesi görmektedir.

Kahramanlar ise çalışanları yapacakları eylemler konusunda model oluşturan örgüt içerisinde karizmatik bir değere sahip olan veya tamamen hayal ürünü olan ve örgüt kültürünün kişiselleşmesiyle ortaya çıkan kişiliklerdir.

1.10.8.Mitler ve Hikayeler

Örgüt kültürü için önemli olan bir diğer unsur da mitler, ve hikayelerdir. Geçmişte yaşanmış olayların ya da hiç yaşanmamış hikayelerin örgüt içi motivasyonu arttırmak için anlatılması ve yayılması sonucunda ortaya çıkan kültür unsurlarıdır. Hikâyeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler.

Mitler örgütün önemli bir dengesi bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Steve Jobs ve Apple örneğine baktığımızda Apple'nin mitleşmiş lideri olarak Jobs mitlere örnek olarak gösterilebilir.

1.10.9. Semboller

Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb. olabilir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri ise dildir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemi olarak tanımlanır. Dil, kültürün döl yatağını oluşturur. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığıyla üretilir, paylaşılır ve aktarılır. Bir kültür öğesi olarak inançlar, değerler ve semboller, örgüt kültürünün öğeleri açıklanırken daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.10.10. Teknoloji

Teknoloji, insanların hayatlarını kolaylaştırdığı gibi sunduğu imkanlarla birlikte kültürel değişimin bir unsuru olmaktadır. İlkel topluluklardan teknoloji toplumuna kadar her evrede insan davranışları yeniden şekillenmiştir. Teknoloji ile birlikte şekillenmeye devam etmektedir. Kültürde aynı zamanda teknolojik ilerlemeyi etkilemektedir.

Bazı çalışmalarda teknoloji medeniyet kavramı içiçe geçmektedir. Kültür ve medeniyet ayrımı, çeşitli yazarların üzerinde tartıştığı bir konudur. Kimileri bu ikisini birbirinden ayrı olarak ele alırken kimileri de kültür ve medeniyeti birlikte ele alıp çözümlemektedir. Ancak kültür ve medeniyet kavramları arasındaki ayrımın oldukça yapay olduğu, kültürün medeniyeti de içerdığı söylenebilir.

1.11.Örgüt Kültürü Sınıflandırılması (Modeller)

Kültürleri sınıflandırmak, gruplandırmak ve bunları kesin olarak ayırmak, oldukça zor, hatta imkânsızdır. Bu çalışmada da zaman zaman kültürle ilgili olduğu kadar örgüt kültürleriyle ilgili de bazı sınıflamalar yapılmıştır. Ancak bunlar, konuyu açıklama ve çözümleme amacına dönüktür. Antropologlar ve kültür konusuyla ilgilenenler tarafından kültürlerle ilgili çeşitli açılardan bir takım sınıflamalar yapılmaktadır. Kültür, yaygınlık derecesine göre, genel kültür; alt kültür, ulusal kültür; evrensel kültür biçiminde sınıflandırıldığı gibi kültürü oluşturan öğelere göre de maddi kültür; manevi kültür biçimlerinde sınıflandırılmaktadır (Erdoğan, 1987; Güvenç, 1984).

Kültür, bir insan grubuyla ilgili sosyal bir fenomen olarak ele alındığında, toplum bağlamında kültürün çeşitli katmanlarından söz edilebilir. Bu açıdan kültür, genel olarak üst kültür ve alt kültürler biçiminde sınıflandırılır. Dolayısıyla bir toplumda bölgesel, etnik, dini ve lisani yönlerden olduğu gibi sosyal sınıflar/tabakalar (zenginlik kültürü-fakirlik kültürü) sosyal kuşaklar (yaşlılar kültürü-gençlik kültürleri), cinsiyet (kadın-erkek) vb. yönlerden de farklı kültürel sınıflamalar yapılabilmektedir. Aşağıda kültürle ilgili bazı sınıflamalar üzerinde kısaca durulmuştur.

Her örgütün birbirlerinden farklı kültürel yapıları bulunmaktadır. Bu sebeple örgütlerde benzer özellikli kültürel öğelerin birleşmesinden kültür modelleri oluşturulması örgütsel davranış literatürü için önemlidir.

Araştırmacılar çok farklı örgüt kültürü modelleri ortaya koymuşlardır. Böylece örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalarla bu alan daha anlaşılabilir hale gelmiştir.

Örgüt kültürüne has geliştirilen modellere baktığımızda aşağıdaki faydaların ortaya çıktığını görmekteyiz (Doğan, 2007; Uygur, 2009):

- Modeller kültür türlerinin anlaşılmasında ön bilgi sağlamaktadır.
- Yöneticiler tarafından anlaşılan örgüt kültürü, yeni üyelerin örgüte katılımları sırasında eleme skalası görevi üstlenecektir.
- Kültürel gelişim ve değişim amacıyla alınacak kararlarda örgüt kültürü modelleri yol göstericidirler.

Örgüt kültürleri örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Her örgütün kendine has ön plana çıkmış kültürel özelliklerine göre bir sınıflandırma yapılabilir. Alan yazında sınıflayıcı ve açıklayıcı olmak üzere iki sınıflandırma modeli bulunmaktadır.

1.11.1.AÇIKLAYICI MODELLER

1.11.1.1. A.G.I.L. Modeli

İşlevsel olarak örgüt kültürünü yorumlayan Parsons; örgüt kültürü adaptasyona imkân vermeli, hedefe ulaştırmalı, bütünleştirici ve yasal olmalıdır der. Bu modele İngilizce karşılığının baş harfleri olan AGIL adı verilmektedir (Eren, 2008: 142).

Tablo 1-1. Agil Modeli

Adaptation: Uyum (Rol) Örgütün değişen dinamiklere karşı uyum içinde olması	Goal Attainment: Hedefe Ulaşma (Birliktelik) Örgütün amaç belirleme ve ulaşma becerisi
Integration: Bütünleşme (Normlar) Parçaları bir araya getirme bütünleşme	Lattency Maintenance: Yasallık, Örgütü Sürdürme (Değerler) Sürdürülebilirlik

Bir örgüt varlığını sürdürebilmek için tıpkı bir canlı varlık gibi büyüyüp gelişmeli ve çevresine uyum sağlamalıdır. Ayrıca büyümek ve gelişmek için belirlenen amaçlara uygun hareket etmeli, kendini var olduğu sisteme dahil ederek kendini kabul ettirmelidir. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olması gerektiği savunmaktadır (Eren, 2008: 142).

1.11.1.2. Ouchi Modeli

Z kültürü modeli olarak adlandırılan bu modeli Japon yönetim tarzının Amerikan yönetim tarzına uyarlayan William Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Z Kültür modelinin etkisiyle bir çok Amerikan şirketi kendi örgütlerinde bu modeli uygulamaya koymuştur. Bu modelin uygulamaya konulmasındaki temel gerekçe Japon şirketlerinin bu model ile başarı sağlamasıdır. Bu model sayesinde birey başı verimin arttığı gözlenmiştir. Z tipi kültür modelinde uzun süreli istihdam düşüncesi yatmaktadır. Japon şirketlerinde de aynı model uygulanmaktadır. Demokratik karar alma mekanizmaları işlemektedir. Z kültürü açık ofis çalışma sistemi ve informal kontrolün ağırlıklı olduğu bir modeldir. Rotasyon hem dikey hem yatay olarak görülmektedir. Z kültür modelinde çalışanlar bağımlı oldukları değerler ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Böylece çalışanın örgüte katkısı ve örgütsel bağlılığı artmaktadır (Eren, 2008: 160).

Ouchi tarafından geliştirilen bu modelde verimlilik artışında en önemli etken çalışanların yönetime katılmasıdır (Ouchi, 1989: 8).

Z tipi örgütlerde,

- İstihdamın yaşam boyu sürmesi hedeflenir.
- Değerlendirmelerin uzun vadeli yaklaşımlarla belirlenmesi ve terfi ve liyakatin kıdemle ilişkilendirilmesi
- Uzmanlaşmayan kariyer imkanı sağlanarak herkesin örgütte sorumluluk alması sağlanır.
- Amaç ve kullanılan yöntemler eş güdümlenir ve otomatik kontrol mekanizması oluşur.
- Demokratik karar alma yöntemi benimsenir.
- Grup dinamizmi sağlar.
- Sorumluluk ve güvene dayanan bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Eren 2008:143)

1.11.1.3.Peters ve Waterman Modeli

Örgüt kültürünü Ouchi'den daha ayrıntılı bir biçimde mükemmeli arayış adlı eserinde dile getiren Tom Peters ve Robert Waterman başarı ile örgüt kültürü ilişkisini araştırmıştır (Özkalp ve Kırel 2005: 191). Tom Peters ve Robert Waterman'ın, Amerika'da başarılı şirketler üzerinde yaptıkları çalışma sonuçlarına göre başarının sekiz temel kültürel değer ve davranışı vardır (Şahinyan, 2011: 23-24):

- Peşin hükümle eylemden yana olmak.
- Müşterilerle yakın ilişki.

- Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek.
- Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırmak.
- Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek.
- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi.
- Yalın biçim, az kurmay.
- Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon (Şahinyan, 2011: 23-24).

1.11.1.4.Kilmann Modeli

Örgüt kültürü, Kilmann tarafından, organizasyonda her şeyi hareket haline getiren bir sosyal enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann'a göre, kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlayarak görevini yerine getiriyor. Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır.

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Killmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylelikle örgüte kültürü sayesinde bürokratik bütün iş ve işlemler verimlik bir şekilde işlemektedir. Bu yaklaşımdan hareketle Kilman örgüt kültürünü iyi ve kötü olarak sınıflandırmıştır. (Eren, 2001: 95):

- Bürokratik Kültürler: Bütün plan ve programların açık bir şekilde ortaya konduğu iş süreçlerinin tanımlı olduğu kültür tipidir.
- Yenilikçi Kültürler: Değişime açık olan ve değişime hızlı bir şekilde ayak uyduran kültür tipidir. (Eren, 2001: 96).

1.11.1.5.E.H. Schein Modeli:

Schein'a göre kültür; kurumun ürün, hizmet, kurucular, liderlik ve diğer fiziksel özelliklerinin ötesinde en zor değiştirilebilir olanıdır. Schein'in örgütsel kültür modeli görünüşte doğru olan örgütsel davranışları anlamaya vesile olur. Örgüte yeni girenin neden örgütsel kültürü idrak etmekte zorlandığını ve ortama alışmanın zaman aldığını açıklar (Uzpeder, 2012: 88–89).

Schein'ın modeli örgüt kültürünü açıklayan literatürde en çok kullanılanıdır.

Schein'e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır (Eren, 2006,144-146).

- Dış çevre uyumsuzluklarını giderme
- Çevreyle bütünleşmesini sağlama
- Belirsizlikleri ortadan kaldırma veya azaltma

Örgüt kültürü, iç ve dış çevreden gelecek kriz ve belirsizliklerde örgüte karşı olumsuz aksiyonlara karşı filtre görevi görmektedir. Kültür kriz ve belirsizlik anında çalışanların kaygılarını ortadan kaldırır.

1.11.2. SINIFLAYICI MODELLER

1.11.2.1. Hofstede Modeli

Hofstede, örgüt kültürü oluşumunda örgüt kültürünün toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır. Hofstede, çalışmasının başında kültürel değerlerin dört boyuttan oluştuğunu dile getirmiştir. Ancak ilerleyen çalışmalar sonunda bir boyut daha eklenmiştir. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumsallık, erkeklik (erillik)-dişilik, uzun dönemli planlamadır (Erkmen, 2010:71-72).

Hofstede, örgütsel kültür çalışmalarında, kültürü dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve kadınsılık-erkeksilik boyutlarıdır (Kurt, 2010: 41).

1.11.2.1.1.Güç mesafesi:

Güç mesafesi boyutu, bir örgütte gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığının kabullenildiğini gösterir. Dar bir güç mesafesini savunanlar herkesin hakları olsun görüşünü savunurken, diğerleri güce sahip kişinin ayrıcalıkları olmalı görüşünü savunmaktadırlar. Bir örgütte astların üstlerinden aldıkları emirleri yerine getirirken nasıl davrandıkları, güç mesafesi ya da aralığı boyutuyla ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda, üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan kabul edilir, çünkü yöneticilerin daha güçlü olduğuna inanılır (Kurt, 2010: 41-42). Yüksek güç mesafesi kademe sayısının yükselmesine, merkeziyetçi bir yapıya ve statü farkına sebep olur. Düşük güç mesafesinde ise bu olumsuz özellikler yoktur.

1.11.2.1.2.Belirsizlikten Güçlü Sakınma-Zayıf Sakınma:

Belirsizlikten kaçınma boyutu, kısaca toplumda belirsizliklere karşı gösterilen tolerans derecesidir. Belirsiz durum ve koşullarda, bireylerin çeşitli duygulara kapıldığı ve bu duygularla birlikte çeşitli davranışlara yöneldiği görülür. Bu davranışlar; endişe duyma, saldırgan ve sinirli olma, rahat olma ve/veya soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilir (Del Junco ve Petrucci, 2008:30).

Risk üstlenilmeyen kültürlerde yapılandırılmış plan ve programlar hakimdir. Buralarda örgütsel bağlılık yüksektir. Diğer kültürde ise riskler üstlenilirken belirsizlik sebebiyle çalışanlarda devam bağlılığı yoktur.

1.11.2.1.3.Bireycilik-Toplumculuk Boyutu:

Bu boyut insanların kendilerini mi yoksa toplumu mu öncelikledikleri ile ilgili algılarıdır. Yüksek bireycilik algısının olduğu yerlerde insanlar detaycıdır ve ince hesap yaparlar. Bireysel performanslarını sürekli yüksek tutmaya odaklıdır ve rekabetçidirler. Toplumculuk algısı yüksek olan örgütlerde ise örgütün hedef ve amaçları

doğrultusunda grup dinamizmi ve takım ruhu ön plandadır. doğu ülkelerinde çeşitli grupların etkilerinin güçlü bir biçimde var olduğu ileri sürülebilir. Bu, doğu ülkeleri arasında bireycilik karşısında kolektivizmin daha kuvvetli ortaya çıkmasına neden olur (Erkmen, 2010: 71).

1.11.2.1.4.Erillik/Dişilik Boyutu:

Hofstede, Erkeklik, hâkim bir değer bir toplumda para ve başarı olduğu durum olarak tanımlanır. Dişilik, başkalarıyla ve bir toplumdaki yaşam kalitesiyle başa çıkmanın baskınlığıdır. (Hofstede, 1991).

Erkeksiliğin ağır bastığı toplumlarda başarı şöhret ve karlılık esas iken diğerlerinde iş birliği, sosyalleşme ve iş güvenliği esastır. Kadınsı örgüt kültüründe ödül sistemi ve rekabet yoktur. Paylaşma, dayanışma, arkadaşlık gibi değerler vardır. Erkeklik davranış özelliği gösteren kültürlerde ise bireylerin ön plana çıktığı, bireyler veya gruplar arası rekabetin yoğun olduğu görülür. Başarı, güç, mücadele, para, hırs gibi değerler vardır (Doğan, 2007: 75).

1.11.2.1.5.Zaman Ufku (Kısa Ve Uzun Vadeli Yönelim) Boyutu:

Zaman ufku boyutu diğerlerinden farklı olarak bu modele çok daha sonra eklenmiştir. Doğu ve Batı toplulukları arasındaki duygu ve düşünce farklılıklarının bulunması sebebiyle bu boyut sonradan çalışmaya eklenmiştir. Uzun dönem ve vadeli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek ve gelecek kaygısı güdülerek geleceğe yönelik planlar yapılır. Kısa vadeli planlamanın yüksek olduğu kültürler süreç olarak geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenir. Kısa ve uzun döneme eğilimli toplumlar arasında çok belirgin farklılıklar görülmektedir (Korkmaz, 2009).

1.11.2.2.Deal ve Kennedy Modeli

Literatürde en çok rastlanılan ve kabul gören kültür modellerinden birisi de T. Deal ve A. Kennedy tarafından ortaya koyulan modeldir.

T. Deal ve A. Kennedy'nin tanımına göre, çevre ve örgüt kültürü, iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür formu oluşturur. Bu kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri organizatörlerin stratejik kararlarını etkileyen risk ve çevresel belirsizlik seviyesi ve kararın sonuçları hakkında organizasyon tarafından alınan geribildirim hızı ve doğası ile ilgilidir (Luthans, 1995: 501; Eren, 2008: 152).

Tablo 1-2. Deall ve Kennedy Modeli

Çevreden Geri Besleme Hızı/ Belirsizlik ve Risk Derecesi	Düşük	Yüksek
Yavaş	Süreç Kültürü (Kamu Sektörü)	Maço/Sert Erkek Kültürü (Sinema, İnşaat vb)
Hızlı	Çok Çalış Sert Oyna (Moda Pazarlama, Teknoloji)	Şirket Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Üstün Teknoloji Uzak Bilimi)

Kaynak: (Eren, 2004: 152)

1.11.2.2.1. Maço Kültürü (Yüksek Risk ve Hızlı Geri Bildirim):

Bu tarz örgüt kültüründe bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında geribildirim elde ederler. Genellikle güvenlik departmanlarında ya da tehlikeli işlerde çalışanlar bu kültürün en bariz örneğini oluştururlar. Bu gibi örgüt kültürlerinde alınan kararların doğru ya da yanlış olduğu konusunda kısa sürede geri besleme olunur (Kurt, 2010: 38). Çevresel belirsizlik yüksek olduğunda, yapılan kararlar risklidir ve çevredeki başarılar ve başarısızlıklar (geri besleme) hızlı olduğunda, doğramacılık kültürü ortaya çıkar.

1.11.2.2.2.Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim):

Alınan kararların risk derecesinin düşük olduğu ancak geri bildirimin hızlı olduğu örgüt kültürü türüdür. Bu kültürün egemen olduğu örgütlerde çok çalışmanın başarı getireceğine inanılır. Riskin düşük olması sebebiyle bu geçerli bir durumdur. Bu tip örgütlerde arı ve karınca benzetmesi yaygın olarak kullanılır. Çok çalışanın örgüte çok katkı sunduğu bu örgüt kültüründe Çalışanlar arasında sorumluluk duygusunu ve görev heyecanını canlı tutmak önemlidir. Satış organizasyonlarının başarıda önemli olduğu

örgütlerde, moda, otomotiv ve perakende sektöründe bu kültürün özelliklerin rastlanır (Eren, 2008: 153).

Kararların risk düzeyi düşük olsa da, geribildirim hızlı olduğunda çok çalış/sert oyna tarzında bir kültür ortaya çıkar.

1.11.2.2.3.Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim)

Uzun vadeli genişleme planlarının yapıldığı, başarılı sonuç elde etmenin zor ancak riskin yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görülen bir örgüt kültürü fonksiyonudur. Teknolojik yeniliklere hızlı adapte olabilen, büyük sanayi olarak bilinen ağır sanayi üretimi yapan işletme örgütleri, araştırma geliştirme ve uzay endüstrisi işletmeleri ile büyük yatırım kararları alan yüksek riske giren işletmelere hakim örgüt kültürüdür. Yüksek risk ve yavaş geri bildirim bu kültür tipinin karakteristik özelliğidir. Yüksek bilimsel ve teknolojik kapasite, uzmanlık ve sabır ön plandadır. İş ve meslektaşlık ilişkileri serbesttir (Eren, 2008: 154).

Alınan kararların risk derecesi yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu durumlarda şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ortaya çıkmaktadır.

1.11.2.2.4.Süreç Kültürü (Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim)

Alınan kararların düşük risk içermesine karşılık sonuçların çok geç değerlendirildiği, örgütlerde görülür. Özellikle bankalar, kamu kurumları, sigorta şirketleri, ve muhasebe bölümlerinde bu kültür tipine rastlanır. Örgüt üyeleri çok çalışmak ancak hata yapmamak durumundadırlar. (Eren, 2008: 154).Bu tarz kültür tipinde faaliyet sonuçlarını değerlendirmek oldukça zordur. Yönetimin belirlediği iş süreçlerine harfiyen uymak önemlidir. Çevresel belirsizlik riskini azaltmaya yönelik kararlar için çevreden elde edilen geribildirimlerin yavaşlaması süreç kültürünü ortaya çıkarmaktadır.

1.11.2.3.Handy Modeli

Örgüt kültürü modellerine ilişkin ilk çalışmalardan biri Roger Harrison ve Charles Handy tarafından yapılmıştır. Handy, Psikolog Harrison'ın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Buradan yola çıkarak Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört grupta inceler: Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü. (Ataman, 2009: 634):

1.11.2.3.1.Güç Kültürü

Örgütte gücün belirli kişilerden veya bir kişide toplandığı, hiyerarşik yapının olduğu örgüt kültürüdür. Örgüt kültüründe ön planda olan baskın liderlik ise lider gücü, korkuyu, karizma ve saygıyı temsil ediyorsa bu kültür güç kültürü olarak tanımlanmaktadır. Güç, statü, itaat, denetim gibi kavramlar ve dikey iletişim ön plana çıkar. Her ne kadar değişen koşullara uyum yeteneği çok hızlı olsa da, zamanla büyüyen organizasyonlarda merkezi güçle yönetim zorlaşır. Bu kültür en çok orta ve küçük işletmeler ile aile şirketlerinde görülmektedir. Tüm iletişim kanalları lidere çıkar ve bu kültürde mutlak hakimiyet liderdedir (Türk, 2007: 55). Örgütte tüm çalışmalar liderin bakış açısı ve beklentisi dahilinde yapılmaktadır.

1.11.2.3.2.Rol Kültürü:

Rol kültüründe yapılacaklar ve roller örgüt kültürüne göre belirlenmektedir. Her çalışanın rasyonel karar verdiği düşünülen bu modelde çalışanların rolleri belirlenmiştir. Tüm örgüt üyeleri uygun rollere atanmıştır. İşletmede veya örgütte hiyerarşi ve otorite söz konusu olduğu gibi, iletişim katı ve formeldir. Bu tip örgütlerde rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri belirlenmiştir. Hatta bir sorunla karşılaşıldığında bile çözüm yöntemleri bile belirlenmiştir (Türk, 2007: 56)

1.11.2.3.3.Görev Kültürü:

Çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu tip kültüre sahip bir örgüt çalışanlarından, işlerine ve örgütlerine fazla zaman harcamalarını ve bütün enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler, çalışanların onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar. Görev kültüründe yönetim problemlerle uğraşır ve sürekli başarılı çözümler getirmekle uğraşır. Önce problemi tanımlar, sonra uygun kaynakları çözüm için ayırır ve çözümü bekler. işlerin yapılmasına ve sonuçlara önem verilir. En sonunda performansı da sonuçlara ve çözülen problemlere göre yargılar (Türk, 2007: 56–57).

1.11.2.3.4.Birey Kültürü:

Bu kültür ise, birey merkezlidir. Bireysel gayretler, çalışmalar, başarılar ön plana çıkar. Bireylerin yetkinlikleri, bilgileri ve deneyimleri işlerin sonuçlandırılmasında en önemli etkidir. Örgüt içindeki pozisyonlarını kaybetmemek için, çalışanlar ne gerekiyorsa yaparlar. Bu kültüre en tipik örnekler olarak üniversiteler, mimarlık veya avukatlık bürolarını gösterebiliriz. Bu kültür, bürokrasiye, uzmanlaşmaya rutin işlere karşıdır (Zan, 2012: 43).

Örgüt kültürü örgüt içindeki üyeleri kapsamaktadır. Örgüt dışında pek bir anlamı olmamaktadır. Çalışanların kendi değer yargıları vardır. Bireysel olarak farklı değer yargılarına sahip çalışanlar örgüt içerisinde var olan örgüt kültürü sayesinde bu bireysel farklılıklar örgütsel bütünlüğe dönüşür. Çalışanlar örgütteki pozisyonlarını yitirmemek için gerekeni yaparlar.

1.11.2.4.M.F.R Kets De Vries ve D.Miller Modeli

Vries ve Miller, kişilik terminolojisi çerçevesinde, örgütsel kültürünü tanımlayan nevrotik örgütler yaklaşımını ileri sürmüşlerdir

Kets De Vries ve Miller (1986:268)'e göre, dramatik yönetici kişiliği, karizmatik örgütsel kültüre; şüpheli kişilik, paranoid kültüre; depresif kişilik, çekinik kültüre; kayıtsız kişilik, ihtiyatlı kültüre; zorlayıcı kişilik, bürokratik kültüre yol açar.

Bu örgüt tiplerini Şahinyan kısaca şöyle açıklar

- Paranoid Kültür: Şüpheli ve güvensiz bir ortam.
- Depresif Kültür: Çekinceli ve görmezden gelme hâkimdir.
- Karizmatik kültür: Etkin liderlik
- Bürokratik Kültür: Bürokrasi hâkimdir.
- Politik Kültür: görev ve yetki ayrımı vardır (Şahinyan, 2011: 37).

1.11.2.5.Ansoff Modeli

Temelde bu yapı içerisinde beş kültür ayrımı yapılmıştır (Şahinyan,2011: 38-39):

- Durgun Kültür: Statükocu, risk almaktan kaçınan kültür tipidir. Genelde muhasebe bölümünde görülürler.
- Tepkici Kültür: Statükoyu terk etmeyen örgüt tipidir. Finansman bölümünde görülen bir kültür tipidir.
- Katılımcı Model: Halkla ilişkiler ve pazarlama bölümlerinde çokça görülen hem içe hem dışa dönük örgüt kültürü tipidir.
- Keşfedici Model: Risk alan geleceği kurgulayan örgüt kültürü tipidir.
- Yaratıcı Kültür: Ar-Ge bölümlerinde görülen yenilikçilikten ve riskten kaçınmayan örgüt tipidir.

1.11.2.6. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütleri kuruluşlarından itibaren içinde yaşattıkları ve geliştirdikleri gelenek ve alışkanlıklara göre gruplandırmıştır.

Örgütün zaman içinde ortaya koyduğu değerlere göre dört tip örgüt kültürü oluşur.

Koruyucu örgüt kültürü: Farklı alanlara yönelmeden sadece sahip olduğu yeri korumaya çalışan örgüt tipidir. Yüksek riskli stratejiler tercih edilmez. Örgüt mevcut faaliyetlerin etkinliğini arttırmaya çalışır, yeni pazarlara girmek istemez.

Geliştirici örgüt kültürü: Sürekli çevredeki fırsatları kollayan, risk alabilen örgüt tipidir. Yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girme eğilimi gösterirler. Bu anlamda yeniliklere açıktırlar. Gelişme, büyüme, girişimcilik temel değerler arasında yer alır(Eren, 2008: 156)..

Analizci örgüt kültürü: Sürekli çevreyi ve rakipleri analiz eden örgüt tipidir. Risk alma rakiplerin, çevrenin değişimine uygun olarak alınmaktadır. Durgun büyüme veya rakip büyüdükçe kendini ona göre ayarlama söz konusudur. Koruyucu ve geliştirici kültürün belirli özelliklerinin sentezinden oluşur.

Tepki verici örgüt kültürü: Bir kriz meydana geldiğinde, müşterilerden veya örgütün çevresinden bir baskı veya uyarı olduğunda örgütte ayarlamalar yapılmaktadır. Krizden kurtulmak için yapılan tasarruf stratejileri örnek verilebilir. Sadece sorunlu hallerde risk almayı tercih ederler (Eren, 2008:157).

1.11.2.7. Quinn ve Cameron Rekabetçi DeğerModeli

Rekabetçi değerler adını alan bu modelin temelinde örgütsel etkinlikler için çalışanların sahip oldukları değer yargılarının analizi etkilidir. Quinn ve Cameron’a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceği varsayılmaktadır. Rekabetçi değerler modelinde, bir uçta iç odaklılık, diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafında esneklik ve dinamizmi, diğer tarafında durağanlık ve kontrolü

bulunduran diğerk bir ekseni kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Eren, 2008: 146-149).



Şekil 1-1.Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli(Eren, 2008: 149)

1.11.2.8. Byars Modeli

Byars modelinde iki boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Katılımcılık ve Faaliyet boyutlarından oluşan bu modelde katılımcı kültürler; iletişimde güçlüdürler. İletişimin eksik olduğu kültürlerde katılımcı olmayan örgüt kültürü hakimdir. Byars (1991) örgüt kültürü boyutlarını dört farklı şekilde ele almaktadır. Bunlar;

1.11.2.8.1.Etkileşimci Kültür

Müşteri odaklı kültür tipidir. Katılımcı ve tepkisel nitelikli örgütlerde karşılaşılan örgüt kültürü tipidir. Gelişen teknoloji ve ihtiyaçlara uygun değerlendirmeler yaparak müşteriye mal ve hizmet sunmayı amaç edinirler.

1.11.2.8.2.Bütünleşik Kültür

Katılımcı ve etkisel niteliğe sahip örgütlerde görülmektedir. Çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkileyerek veya değiştirerek yön verirler. Yeni ürün ve hizmetleri tanıtarak ihtiyaç ve beklenti oluşturlar. Ne üretirsem satarım prensibini uygulayan işletmelerde gelişen örgüt tipidir. Böylece rakipleri harekete geçirmeye sebep olurlar. Yenilikler müşteri ihtiyaçlarına göre değil de işletmenin yeni ürün ve hizmetine göre oluşmaktadır.

1.11.2.8.3.Müteşebbis Kültür

Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerine ağırlık veren herhangi bir işletme riskinden kaçınmayan örgütlerde gerçekleşen örgüt tipidir. Katılımcı olmayan ve etkisel nitelikteki örgütlerin kültürüdür. Bu örgütlerin olumsuz özelliği bireyciliğin ön planda olmasıdır.

1.11.2.8.4.Sistemik Kültür

Dış çevreden gelen tepkilere göre değişim geçiren örgüt kültürü tipidir. Başka bir anlatımla katılımcı olmayan örgütlerde hakim örgüt kültürü tipidir.

1.11.2.9. Bosetsky ve Heinrich Modeli

Büroların düzenlenme şeklinin örgüt kültürünü yansıtacağını öne sürerek iki tip örgüt kültürü modeli olduğunu öne sürmüşleridir. Buna göre örgütler, büroların ruhsuz, cansız ya da ev gibi döşenmiş olmalarına göre ikiye ayrılır.

Ruhsuz ve cansız örgüt kültürü: Cimrice döşenmiş bir büroda çalışan, bürokratik, işler hakkında konuşmaların hakim olduğu, kadın çalışan sayısının az olduğu örgüt tipidir.

Hayat dolu örgüt kültürü: Büroların çalışanlara yönelik dizayn edildiği, çalışan kadın sayısının çok olduğu, canlı bir havanın hakim olduğu örgüt tipidir (Aydoğan, 2004).

1.11.2.10. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürünün sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmalardan biri de Schneider'e (1994) aittir. Bu çalışmada örgüt kültürü kontrol, işbirliği, rekabet ve yetiştirme gibi konularla ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

1.11.2.10.1. Kontrol Kültürü

Otorite ve güce sahip olma ihtiyacının baskın olduğu ve yöneticilerin örgüt içi işleyişte yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu, bunun yanı sıra sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu kültür tipi kontrol kültürü olarak sınıflandırılmıştır. Bu kültür türü disiplinden hoşlanan ve düzeni seven bireyler için caziptir (Erkmen, 2010).

Kontrol kültüründe, örgütün eksikleri aranır ve eksik bulunduğu, bu eksiğin nasıl giderileceği araştırılır. Zayıf yönlerin keşfedilmesi için, işletme çevresini incelemek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilir. Örneğin; politikacıların anket kullanması, Milli Eğitim Bakanlığında ve özellikle ilköğretim okullarında her sene uygulanan teftişler de, kontrol kültürünün parçasıdır. Kontrol kültüründe objektiflik önemlidir. Duygusal ya da subjektif davranıldığında, dikkat dağınıklığı yaşanır ve bu durum örgütü tehlikeye sokar (Yılmaz, 2005).

1.11.2.10.2. İşbirliği Kültürü

Bireysel yetenek ve çabaların örgüt içinde bütünleştirildiği ve bu becerilerin dikkatli bir şekilde koordine edilerek örgüt içi işleyişin uyumsallaştırıldığı örgüt tipi işbirliği kültürü olarak nitelendirilmektedir. Bireyler kişisel amaçlarından çok örgütün

amaçlarına hizmet etmeye isteklidir. Bu ortak hedeflerin örgüt üyelerini ve örgütü bir arada tuttuğuna inanılır (Erkmen, 2010).

İşbirliği kültüründe liderler, bireysel farklılıklara saygı duyarlar ve her birey ve düşüncenin değerli olduğunu düşünürler. Örgütte güven ortamı sağlamayı başlıca görev edinirler. Liderler, aynı zamanda kurumsal kimlik ve kurumsal bağlılık gibi konulara çok önem verirler ve kurumsal bağlılığın sağlanması için çaba harcarlar. Bağlılık gerçekleştiğinde ise, çalışanlar kendilerini çok özel hissederler ve kurumsal kimlikleri ve o kuruma bağlı oldukları için gurur duyarlar (Schneider, 1994).

1.11.2.10.3. Rekabet Kültürü

Bu kültür tipi için en önemli şey mükemmeliyetçilik olarak karşımıza çıkar. Mükemmeliyetçilik amacıyla entelektüel ve teknik becerilerden maksimum düzeyde faydalanılır. Bu kültür tipinde faaliyet gösteren örgütlerde yaratıcılık çok önemlidir. Çalışanlar bireysel becerilerini geliştirmek ve bunları örgütün iç yapısına entegre etme konusunda teşvik edilir. Başka bir deyişle bu kültürün bireyleri etraftaki sorunlara ya da fırsatlara yönelik imgeleri görebilen ve en uygun çözümü getirmede maharet gösterebilen uzman analistlerden oluşur (Erkmen, 2010).

1.11.2.10.4. Yetiştirme Kültürü

Bireysel yetenek ve kişisel gelişimlerin ön planda tutulduğu, kişisel potansiyellerin dikkate alınarak, bu potansiyellerin kullanımının ön plana çıktığı kültür tipine yetiştirme kültürü denir. Bu kültüre mensup bireyler kendilerini gerçekleştirmeye inanır ve bu amaçla bütün potansiyellerini ortaya koymaya çalışırlar. Yetiştirme kültürü amaçlara önem verir ve bir taraftan örgütün misyonunu canlı tutmaya çalışırken diğer taraftan da örgüt üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmelerini önemser (Erkmen, 2010).

Yetiştirme kültüründe, bireyler çok çalışırlar ve kendilerini tamamen başarıya adanır. Burada insanlara kişisel özgürlük verilir ve bu da; insanların görmelerini, keşfetmelerini, deneyim kazanmalarını ve risk alabilmelerini sağlar (Sevim, 2005). Bu kültürdeki kişiler, diğer kişilere ve birbirlerine yaklaşımlarında idealisttirler. Olaylara

bütüncül açıdan bakabilirler ve ideal çözümler ararlarken, değerlere de bağlı kalırlar. Hayata bakış açıları olumlu ve iyimserdir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgütsel bağlılık konusu, örgütün insan odaklı olması ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması düşüncesiyle özellikle son dönemlerde örgütler açısından ilk sıralara çıkmış amaçlar arasında yer almaktadır. Çünkü, örgüte bağlılık gösteren çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları, sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işi bırakma, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzaktırlar. İşlerine dört elle sarılıp, görev bilinci içinde çalışmaktadırlar. Bunların yanında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün maliyetlerini düşürerek örgüte büyük ölçüde yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kavramsal olarak incelendiğinde topluluğun olduğu, toplum duygusunun olduğu her yerde var olan toplumsal içgüdüünün duygu ile ifade edilmiş biçimidir denilebilir. Yüksek derecede bir duygu olan bağlılık, bir kişiye, düşünceye, kuruma veya kendimizden daha büyük gören bir şeye karşı gösterilmesi ve yerine getirilmesi gereken bir zorunluluğu temsil eder (Balay, 2000: 14).

Örgütsel bağlılık birey beklenti ve değerlerinin örgütün kültürü, iklimi ve değerleriyle örtüşmesi durumudur. Çalışanın, iş gördüğü örgüt ile kurmuş olduğu dayanışma ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetme durumudur (Halis, 2007:40).

Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık çalışanların verilen işleri ve sorumlulukları örgüt değerlerine olan inanç ile doğru bir şekilde yerine getirme ve sadakat gösterme anlamında psikolojik bağlılık ifade edilmektedir. Örgütü ortak amaçları olan insan varlığı olarak kısaca tanımlarsak bu örgütün uzun süre hayatta kalabilmesi için çalışanlarında ortak amaç etrafında sürekli ve uzun soluklu bir birliktelik söz konusudur. İşten ayrılma niyetini ortadan kaldıran unsurlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Çalışanlar örgüte karşı ne derece bağlılık hissediyorsa örgütte o derece güçlü olmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Morrow, yirmi beşten fazla farklı örgütsel taahhüt tanımının bulunduğunu belirtir. Çalışan ile organizasyon arasındaki doğrudan ilişki üzerinde fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve yapısı hakkında görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımına yansır ve farklı tanımların ortaya çıkmasına yol açar (Oliver, 1990'dan akt. Halis, 2007:40).

Bağlılık örgütlemeyi yakından etkileyen bir kavramdır. Örgüt açısından bağlılık, kişi ile kuruluş arasındaki psikolojik bir sözleşmedir (Saldamlı, 2009: 7).

Örgütsel bağlılık konusunun ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alındığı belirtilmektedir. Daha sonra Porter, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı bu konunun gelişimine katkıda bulunmuştur. Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü bir araya gelmiş insan varlığının amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Ancak günümüzde iş süreçleri o kadar karmaşık ve iş güvenliği gelişen ve değişen teknoloji hızının yüksekliği ve bununla birlikte stres iş yaşamını giderek içinden çıkılmaz bir hale gelmesine sebep olmaktadır. Tüm bu sorunların üstesinden gelebilmek için örgütsel bağlılığın sağlanması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığın, iş gücü devir hızı, lider-ast ilişkileri, iş başarısı ve devamsızlık gibi örgüt açısından önemli konular üzerindeki etkisi yapılan çalışmalarla birlikte ortaya konulmuştur. Bu nedenle son dönemde örgütler tarafından önemi de giderek artmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 15).

Örgüt ile çalışan arasında kurulan ilişki örgütün en önemli değeri olan çalışanların ortak bir amaç değer, ve kültür etrafında biraraya gelmelerini sağlamakta ve aidiyet duygusunun gelişimini sağlamaktadır (Çakır, 2001: 49).

Alan yazındaki pek çok araştırma örgütsel bağlılığın önemine değinmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların mutlu olduğu örgütün verimliliğine pozitif etki ettiği ve ürün kalitesini arttırdığı görülmektedir (Çetin, 2004: 90). Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin çabası ile örgüt içerisinde yenilikler daha kolay kabul görmektedir.

Çağımızda örgütler çalışan verimini arttırmak için örgütsel bağlılığı yüksek tutmaya, örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri araştırarak, bu faktörleri olumlu sonuç doğuracak şekilde yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

1950’li yıllardan günümüze kadar örgütsel bağlılık, değişik boyutları ele alınarak, birçok araştırmanın konusu olmuştur. Günümüzde bu çalışmaların önemi giderek artmaktadır ve bu önemin nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Arzu edilen çalışma davranışını etkiler.
- İş doyumundan daha etkili olarak işten ayrılma niyetini azaltır.
- Bağlılığı yüksek olan çalışan verimliliği artırır.
- Örgütsel etkililiğin önemli bir göstergesi bağlılıktır.
- Bağlılık fedakarlık ve dürüstlük ile örgütsel vatandaşlık davranışının göstergelerinden birini oluşturur. (Bayram, 2005: 126-127).

2.2.Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık kavramının çalışan ile örgüt arasındaki ikili ilişkiye dayandığını ileri süren uzmanlar ve araştırmacılar bulunurken bu konudaki tartışmalar günümüzde hala tartışmalıdır.

Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında önemli bir yere sahip olan bağlılık konusu hem deneysel hemde teorik çalışmalarla adından söz ettirmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüt etkililiği ve son zamanlarda üzerinde en çok durulan entelektüel sermayenin yönetimi ve korunması açısından önem taşıyan bir kavramdır (Mathieu ve Zajac, 1990:171). Steers’e (1977: 301) göre, çalışan bağlılığı, örgütün etkililiği için faydalı bir göstergedir.

Örgütsel bağlılık için yapılan tanımların içeriği oldukça geniştir. Örgütsel bağlılık, kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile

bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86). Robbins ve Coulter'e göre (2003) örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyona katılımsallığı, kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, organizasyon içindeki durumları ve üyelikteki devamlılıklarıdır.

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığı, yani çalışanın sadece kendi yararından başka, örgütün yararı için çalışmasını ifade etmektedir (DeCotiis ve Summers, 1987: 446). Wiener (1982: 418) bağlılığı, içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır. Mowday ve arkadaşları (1979: 225) örgütsel bağlılığı bireyin, örgüte özgü özdeşleşmesi ve onun amaçlarına ve bu amaçların kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeye istekliliği olarak tanımlamıştır. Çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesine örgütsel bağlılık denilmektedir (Morrow, 1983; Randal ve Cote, 1991).

Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu özelliklerinin veya örgütün bakış açısının, çalışan tarafından benimsenmesi, bir anlamda özümşenmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Mowday ve arkadaşları (1982: 311-312) ise örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgüte karşı hissettiği bağın gücü olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımının güçlü göstergesidir.

Örgütsel bağlılık, genellikle, işe katılım, örgütsel sadakati ve örgütsel değerlere olan inanç da dahil olmak üzere, bireyin psikolojik taahhüdünü gösterir. Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dâhil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmak için kabul eder ve örgüte dâhil olmaya çalışır. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle aynı olduğunu fark eder (O'Reilly, 1991).

Yukarıdaki tanımlar ışığında örgütsel bağlılık genel bir ifadeyle üç faktörle karakterize edilen bir olgu şeklinde özetlenebilir. Söz konusu bu faktörler (Hellriegel ve diğ., 1998: 56).

- Örgütün önceden belirlenmiş amaç ve değerleri ne inanma ve kabul etme,
- Örgüt menfaatine uygun çabaya gönüllü olma
- Örgütte var olan örgüt kültürüne ayak uydurup örgütte kalma isteğine sahip olma

Northcraft ve Neale (1990) göre örgütsel bağlılık, çalışanın psikolojik bir sözleşmeyle işe başvurusu ile başlayan örgüt üyesi olduktan sonra örgüt hedefleri, amaçları ve işin gerekleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişen bir süreçtir.

Örgütsel bağlılık, örgütle aktif ilişkileri kapsar. Örgüte olan bağlılık sayesinde üyeler kendilerinden örgüte ilişkin fayda yaratma eğilimindedirler (Mowday ve diğ., 1979: 310). Dolayısıyla yoğun rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde örgütsel başarıyı sağlamak, çalışanların örgütlerine ve yaptıkları işe bağlılıklarıyla ilişkilidir.

Örgütsel bağlılık, kişiye, zamana ve yerine göre değişen subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, çalışanların örgüte ayrılıp bırakılmadığını belirlemek için kullanılan bazı ölçütler vardır.

- Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.
- Örgüt İçi Fedakârlıklarda Bulunabilme.
- Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma.
- Örgütle Özdeşleşme.
- İçselleştirme.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın örgütler tarafından önemli olduğunun kanıksanması ile birlikte bir çok araştırmacı örgütsel bağlılığın nasıl artırılması gerektiği amacıyla örgütsel bağlılık faktörleri ve nedenleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Gerçekleştirilen

alışmalar ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin yaş, kıdem, cinsiyet, ücret, iş tanımı, işin stresi, iş tatmini, iş beklentileri, psikolojik sözleşme gibi faktörler ve ayrıca profesyonelleşme, alternatif iş imkanları gibi dış faktörler de sayılmaktadır (Ceylan ve şenyüz, 2003: 57).

Örgütün alışanlarının örgüte bağlılığını yükseltecek ya da düşürecek faktörlerin farkında olması önemli bir meseledir. Yapılan alışmalar sonucunda örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve tasnif edilmesi konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri aşağıda belirtilmiştir (lm etin, 2004: 99):

- Kişisel zellikler
- Rol ve iş zellikleri
- İş deneyimi, yapısal zellikler

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler başlığı altında örgütsel bağlılığı etkileyen yaş, medeni durum, eğitim durumu, cinsiyet kıdem vb gibi demografik değişkenler mevcuttur. Bununla birlikte farklı kişisel özelliklerde etkilidir. Yapılan birçok araştırmanın sonuçlarına göre yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişki vardır (Balay, 2000: 56).

Çalışma yılı, hizmet yılı ve kıdem şeklinde adlandırılan kıdem faktöründeki farklılıklar, çalışanların farklı hizmet sürelerinde olan çalışanlar ile birlikte çalışması onun örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğuna, düşük düzeyde devamsızlık gösterdiğine işaret etmektedir. Ancak tek başına örgütsel bağlılığı ifade etmemektedir. Yine alışanların eğitim düzeyindeki farklılıklarda örgütsel bağlılık sonuçları üzerinde etkilidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe işten ayrılma niyetinde azalma olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte kişisel faktörler içerisinde yer alan yaş değişkeni de etkilidir. Yaş değişkenindeki farklılık jenerasyon farklılığı olarakta adlandırılır. Kültürel farklılıklara da sebep olduğu için yaş farklılıklarının yüksek olduğu yerde huzursuz çalışma ortamında söz edilebilir (Balay, 2000a: 51).

Alan yazında cinsiyet ve medeni durum, mesleki bağlılık ve meslek davranışlarıyla ilişkili olması yönünde sıkça tartışılmaktadır. Kadın çalışanların bürokratik ve hiyerarşik düzeyde üst mevkilerde yeterinde temsil edilmemesi onların tutumsal bağlılıklarında farklılık yaratmaktadır. Allen ve Meyer diğer çalışanlara göre yaşı büyük olan çalışanların, örgüte ilişkin duygusal bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu yaptıkları araştırma sonucunda ortaya koymuşlardır.

Ayrıca yaşlandıkça diğer örgütlerde iş bulma ve ortama alışma gibi sebeplerden ötürü işten ayrılma niyetini etkilediği ve bu nedenle devam bağlılığı oluşturduğu belirlenmiştir (akt. Yavuz, 2008: 86). Yaş ve örgütte geçen süre bakımından kıdem önemli bir değişkendir. Çünkü yaş ilerledikçe duygusal bağlılığın artması ve kıdem ilerledikçe çalışanın örgütten elde ettiği kazançlarında artması sebebiyle örgütsel bağlılık artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Bazı örgütsel bağlılık çalışmalarında yaş ve kıdemin bağlılığı artırırken eğitim düzeyindeki yükselişin bağlılığı azalttığını da ortaya koymaktadır (Balay, 2000a: 56). Tsui ve arkadaşlarına (1992) göre, ilke olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak, düşük eğitilmiş bireylerden daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler. Örgütte çalışanlar arasında eğitim düzeylerinde farklılaşma arttığı zaman, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttığı görülmüştür (akt. Yavuz, 2009: 56). Sonuç olarak örgütsel bağlılığın kestiriminde kişisel özelliklerin bir ölçüt olabileceğini söylemek güçtür. Çünkü, bağlılık yalnızca çalışanların kişisel özelliklerine göre oluşan bir tutum veya davranış değildir (Celep, 2000: 34-35).

2.3.1.1.Cinsiyet

Alan yazında cinsiyet faktörüne ilişkin kadın çalışanlar ve erkek çalışanların örgütsel bağlılıkla ilişkisi farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Kadın çalışanların ev hayatında daha aktif olması sebebiyle örgütsel bağlılıklarının düşük olabileceği ya da devam bağlılığının kadın çalışanlarda daha yüksek olduğuna ve çok fazla iş değişikliği yapmadıklarına ilişkin farklı araştırma sonuçları bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 62-63).

Angle ve Perry'nin yaptıkları çalışmalar sonucunda erkeklerin kadınlardan daha düşük bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonucun devam bağlılığı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Kadınlar erkeklere oranla daha fazla istikrar göstermektedirler (Angle ve Perry, 1981: 7). Grusky'nin çalışmalarına göre ise erkek yöneticiler kadın yöneticilere kıyasla daha az bağlılık göstermektedirler (Ağca ve Ertan, 2008: 393). Grusky burada erkeklere kadınlar oranla daha fazla iş fırsatı yaratıldığı bu nedenle örgütte yükselmeyen kadınların dışarıdaki alternatiflere göre daha fazla örgütte kalmaya devam ettiğini ortaya koymuştur (Grusky, 1966: 501-502).

Geleneksel yaklaşımlara dayanan cinsiyet temelli modeller erkeklerin ve kadınların örgütsel bağlılıklarının birbirlerine göre farklı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bunun temel sebeplerinin ise yine geleneksel toplum kültüründen kaynaklandığı ailede kadına düşen görevler ile erkeklerin görevlerinin belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Kadınlar için örgütteki çalışma şartları etkili iken erkek için aldığı ücret düzeyi ve makam etkili olmaktadır (Keleş, 2006: 56).

2.3.1.2.Yaş

Örgütsel bağlılık ile çalışanların yaşı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu genel kabuldür. Çalışanların yaşalrı ilerledikçe alternatiflerin azalması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma isteğinin azalması bu sebeple örgütsel bağlılıklarının arttığı bu görüşü destekleyen nedenlerdendir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 108).

Hrebiniak ve Alutto'nun çalışmalarına göre, genç işçiler yaşlı işçilerden daha az bağlılık göstermektedir. Bunun sebebinin ise tecrübeli çalışanların örgütte mesleki yeterliliklerini sağlamaları ve bir beklenti içerisinde olmaları gençlerin ise tam tersi mesleki bilgilerindeki eksiklikten dolayı yükselme imkanlarının engellenmesi olarak görülebilir. (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu çalışanların daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır (Balay, 2000: 56).

Allen ve Meyer'e göre (1997), yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, örgütsel bağlılıkların her boyutu için ayrı ayrı incelenmelidir. Onlara göre, duygusal bağlılık çalışanın yaşıyla birlikte artarken, süreklilik taahhüdü çalışanın yaşından etkilenmez.

2.3.1.3. Eğitim Düzeyi

Bazı araştırmaların sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü diğer bazı sonuçlara göre de ters yönlü bir ilişki vardır. Bazı araştırmacılara göre kişiler kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemeyecekler ve işverenler tarafından eğitim olanakları sunulduğunda örgütlerine daha fazla bağlanacaklardır. Diğer bir grup araştırmacı ise yüksek eğitilmiş kişilerin örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilere sahip olabileceklerine ve bunun da bağlılıklarını azaltacağına işaret eder (Ağca ve Ertan,2008: 394). Çalışanların eğitim düzeyi hayat kalitesini, iş ve meslektan beklentilerini, hedeflerini, kariyerini, iş hayatındaki kıdem ve terfi gibi birçok faktörü etkilemektedir. (Çakır, 2001: 123).

2.3.1.4. Medeni Hal

Medeni durumun sadakati arttırmada önemli bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Evli kişilerin ekonomik sorumlulukları nedeniyle örgütten ayrılmak için daha riskli olacağı ve daha yüksek bir bağlılığı olacağı varsayılmaktadır.

Evli veya boşanmış kişiler, özellikle kadınlar, bağlılık düzeyleri daha düşük olan bekar çalışanlara kıyasla işten ayrılmayı daha maliyetli bulmaktadır. Tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan veya ayrı yaşayanlara göre cazip iş seçeneklere daha olumlu baktıkları belirtilmiştir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

Powell ve Meyer'ın yaptığı bir araştırmaya göre evli çalışanların örgütten ayrılma maliyeti nedeniyle örgüte bağlılıkları bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Medeni duruma göre evli çalışanların bekar çalışanlara göre yaşça daha büyük ve kıdemlerinin daha fazla olması da örgüte bağlılıkları açısından göz önüne alınması gereken unsurlardan biridir (Saldamlı, 2009: 34).

2.3.1.5.Ücret

Ücret çalışanın örgüte ilk giriş nedenlerinden biri olduğu gibi işletmeye sürekli bağlanmasında da en güçlü faktörlerden biridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 148).

Ücret ödüllendirici bir uygulama olarak algılanır ve örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişki gösterir, ancak Mowday, Porter ve Steers'e göre ücretlerdeki adalet ve yeterlilik bağlılığı olumlu şekilde etkiler. Çalışanlar gözü ücret, yaşam standardını ortaya koyan en önemli unsurdur. İşveren açısından önemli bir maliyet unsuru olmasının yanısıra gelir dağılımı adaletini sağlayan en önemli unsurlardan birisidir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005: 132).

Ücretin dışsal güdülenme özelliğine sahip motive edici bir faktördür. Yapılan araştırmalarda, dışsal motivasyonun işten ayrılma eğilimi ile yüksek derecede ilintili, işten ayrılma davranışı ile daha az ilintili olduğu tespit edilmiştir. Buna neden olarak da, ekonomik sıkıntı ve başka iş imkânlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 73). Ücret konusunda yaşanan tatminsizlik örgütsel bağlılıkta azalma ile birlikte motivasyon eksikliği ve sorumluluk alma isteksizliğinin sebebidir. İşten ayrılma niyetine dönüşmesi muhtemel olgulardan birisini oluşturmaktadır (Sert, 2010: 37).

2.3.1.6.Örgütte Çalışma Süresi

Allen ve Meyer bir çalışanın işyerindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Bunu Mottaz kişilerin ödül almak için kendilerini örgüte bağlamalarıyla açıklamıştır.

Mowday çalışanların örgütteki çalışma süresine bağlı olarak ilerideki kazançlarının artacağından dolayı örgüte bağlandıklarını belirtmiştir. Dış çevredeki belirsizlikler, kıdem tazminatı gibi kazanımların, mevcut yatırımların çokluğu kişileri örgüte çıkar ilişkisi ile bağlayabilir. Kişinin örgütte çalışma süresi arttıkça yatırımları da o derecede artmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008:395). Kıdem çalışanların örgüte ve dolayısıyla kendilerine yapmış olduğu yatırımların göstergesidir.

2.3.1.7. Psikolojik Sözleşme

Örgüt yönetimi ile çalışan arasında iş ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme mevcuttur. İş sözleşmesi, çalışan ve örgüt yönetimi arasında yapılan, içeriğinde karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirli olduğu yazılı sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, örgüt içinde çalışanların uymakla yükümlü oldukları kuralları içeren yazılı olmayan bir sözleşme türüdür. (McDonald ve Makin, 2000'den akt. Halis, 2007:56). Bu durumda örgütün istediği davranışların sergilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla iş gören isteyerek kendini örgütle özdeşirmiş olmaktadır.

2.3.2. İşle İlgili Özellikler

Alan yazında belirlenen örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin ikinci grubu işle ilgili özelliklerdir. İşle ilgili en azından üç faktörün örgüte bağlılık üzerinde etkisi vardır: işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklik (Çırpan, 1999: 62).

İş düzeyi ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlar pozisyonlarındaki yükselmeleri ile örgüte bağlılıkları da çok artmaktadır. İş pozisyonları yüksek olan çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımların buna bağlı olarak artacağı, böylece örgüte bağlılık düzeylerinin de güçleneceği bir gerçektir. Yönetici grupları, ast gruplarına oranla, örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye çok arzuludurlar. Örgüt politikası ve planları onlar için daha uygun ve mantıkidir. Hiyerarşik kademede yükseldikçe, bu uygun ve mantıklı olma durumunun şiddetlendiği ve gücünü arttırdığı görülmektedir. İşçinin hiyerarşik mevkiinde meydana gelen işçi lehindeki değişimler yani terfiler onun örgüte bağlılığını ve örgütü benimseme ve destekleme hususundaki tutumlarını da değiştirecektir (Eren, 2004: 132-133).

2.3.3. Rolle İlgili Özellikler

Kişilerin örgütte karşı karşıya kaldıkları stres faktörleri de örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Stres faktörlerinin başında rol çatışması ve rol belirsizliği yer almaktadır. Rol belirsizliği çalışanın işiyle ilgili kendisinden beklenenlerin açık olmadığı durumu, rol çatışması ise kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği ve rol

çatışması algılaması yüksek ise çalışanlarda strese neden olur ve bu da örgütte olumsuz çıktılar doğurabilir.(Akar ve Yıldırım, 2008: 100).

Rol çatışması ve rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Rol belirsizliği gibi bir durum ise örgüt dışındaki alternatiflerin cazibesini artırmakta ve iş tatmini ile bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 83).

Örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği ile rol çatışması arasındaki ilişkiyi araştıran literatür çalışmaların bulgularına göre bu konuda bir tartışma olduğuna işaret etmektedir. Bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık ve rol stres faktörleri arasında negatif yönlü ilişki tespit ederken bazıları ise pozitif yönlü ilişki ya da bir etkinin olmadığını belirtmiştir (Akar ve Yıldırım, 2008: 101).

Akar ve Yıldırım (2008) beyaz et sektöründe çalışan çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres faktörleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmanın sonucuna göre rol çatışması ve rol belirsizliği örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olduğuna dair bir kanıt elde edilmemiştir.

2.3.4.Örgütsel Faktörler

Örgütlerde görev kavramının öznesi çalışanlardır. harekete geçirecek kişiler çalışanlardır. Örgütsel faktörler de çalışanların örgütteki rollerine ve çalışma alanlarına ilişkin norm ve değerleri kapsar. Çalışanların iş gücü bugüne kadar yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olarak bulunmuş ve iş yükü arttıkça bağlılığın azaldığı görülmüştür (Güçlü, H.,2006:75-76). Çalışanların kazandıkları ücret seviyesi ve periyodik ücret artışları da örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret seviyesi, işçinin statüsünün ve işçinin örgütsel ve toplumsal yaşamdaki çabasının bir ölçüsüdür (Gözen, 2007: 61). Bu bağlamda ücret, çalışmanın çekiciliğini artırır ve işçiye yapılan yüksek ücret genellikle örgütsel taahhüt düzeyinin yükselmesine neden olur (Balay, 2000: 68). Promosyon fırsatları, emeklilik maaşları, ikramiyeler, sağlık yardımları ve örgütsel ücretler, kazanılacak haklar ve finansal ödüller taahhüdü artıran faktörlerdir (Allen ve Meyer 1990: 710).

Rol ile ilgili değişkenler, çalışanlar arasındaki rgtsel bağlılığın belirlenmesinde de önemli olabilir. Rol atışması, kişi tarafından üstlenilen görevin bu rolün beklentileri ile eşleşmediği anlamına gelir, ancak nihai rolü belirsizlik rolünün beklentilerinin sınırlarını tam olarak bilgilendirmez.

Örgütsel rollerin ve görevlerin tanımlanması ve işleyişindeki karışıklık, rol gerginliklerine ve dolayısıyla örgütsel uyumazlığa neden olacaktır. Bu, rgtsel olmayan alternatiflerin cazibesini artıracak ve işçilerin soğumaya istekli olmalarını ve taahhütlerini azaltacaktır (Gl ve İnce, 2005: 81-83). Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, örgüt yapısı ve evre ile etkileşimdir. Kurumlar arası yapı, çalışanlarla, iş tutumlarıyla, iş tecrübesiyle yakından ilgili olan yönlerini içeren teknik düzenlemeleri içerir. Mesleğin, teknik olarak örgütte gerçekleştirdiği işin niteliğini ve kalitesini kontrol etme yeteneği, özelliklerine uygun olarak iş yapma kabiliyeti, fırsatların sosyal etkileşimler açısından tanınması ve örgütsel bağlılık derecesi. Bir organizasyon etrafında faaliyetleri sürdürme yeteneği, örgütsel uyumluluk, örgütsel bağlılıkta önemli bir çevresel belirleyicidir (Balay, 2000: 62). Çalışanların rgtsel bağlılığını etkileyen organizasyonel faktörlerden biri, organizasyonda sorumluluk ve kontrol alanıdır. Her çalışanın örgütsel hiyerarşi içinde sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve gerekli denetleyici işlevleri yerine getirmesi, çalışanların örgütlerinin benimsenmesine ve bağlanmasıya yol açar (Güçlü.H., 2006: 79). Araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, çalışanların katılım düzeylerinin ve bağlılık düzeyinin artacağını iddia etmiştir (Steers, 1977, Allen ve Meyer, 1990).

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu açığa çıkmıştır. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkezden uzaklaşma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Görev bağlılığının çalışanların örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı arttırdığı ileri sürülmüştür. Çalışanların örgütte hisselerinin olması ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir (ırpan, 1999: 64).

İş içeriği, kapsamı yani işin geri beslemesi, otonomisi, uğraşısı, önemi davranışsal istek, katılım ve özveriye arttırır. Göreve ilişkin kararlar da katılımda bağlılık

seviyesini yükseltir. Çalışma grubu ile örgütsel hedefler arasındaki tutarlılık bu hedeflere doğrudan bağlılığı arttıracaktır. Sonuç olarak, çalışanlar için en mükemmeline ilgi veya çalışana sahip çıkma gibi örgütsel özellikler organizasyona olan artan bağlılıkla pozitif biçimde ilişkili olacaklardır.

2.3.4.1.Grup/Lider İlişkileri ve Liderlik Tarzı

Bu faktörler, çalışanların iş yerinde çalışırken yaşadığı deneyimlerle ilgilidir. İş tecrübeleri, organizasyonda çalışanların sosyalizasyonu üzerinde önemli etkilere sahiptir ve bu durum örgütle duygusal bağlantıyı etkiler (Çırpan, 1999: 64).

Görev ve ilişki yönelimli liderlik ile örgüte bağlılık arasında önemli ve güçlü bir ilişki mevcuttur. Liderin çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarlılığı açık olarak örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Liderle iletişim, ilk amirlerin, bilgileri doğru olarak ve zamanında çalışanlarına aktarması çalışma ortamını güçlendirmekte olduğu ve böylece çalışanların bağlılık düzeylerini arttırdığı bilinmektedir. Çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticileri, çalışanlar ile üst yönetim arasında bir köprü görevi görmektedir. Yöneticiler, destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada ve astların iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerde bulunmasında önemli bir role sahiptir (Arı, 2003: 9).

Örgüt yönetim tarzının çalışanların hedefleriyle uyumlu olabilmesi, örgüt bağlılığını da artırmaktadır ve bu noktada, liderlik de diğer önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sektöründe de, yöneticilerin yönetim tarzlarının ve liderlik vasıflarının eğitimciler üzerindeki etkisi tartışılmazdır. Demokratik yönetim tarzı ile yönetilen eğitim kurumlarındaki liderlerin davranışları ile o eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu ve böyle sistemli bir yönetim tarzının eğitimcilerin örgütlerine, yani okullarına olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun aksine, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile eğitimcilerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır (Terzi ve Kurt, 2005).

2.3.4.2.Sosyal İlişkiler

Çalışanların örgüt içerisinde başlatıp geliştirmiş olduğu geniş alanlardaki sosyal ilişkiler ve güçlü bağlar, çalışanın örgüte daha fazla bağlanmasına ve görev bilinci, sorumluluk, borç ödeme gibi birçok güdünün oluşmasına yol açmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 154).

2.3.4.3.Görünürlük

Belirli bir davranışın ne derecede bağlı bir davranış olduğu bu davranışın diğer bireylerce ne derece gözlemlenebilir olduğuna bağlı olarak belirlenebilir. Gizli ve gözlemlenemeyen davranışların ardında, bir bağlılık gücü bulunmaz çünkü bunlar spesifik bir bireye atfedilemez. Bireyleri bir örgüte bağlamanın en basit ve doğrudan yollarından biri kamuoyunu bunların örgütle olan ilintileri hakkında bilgilendirmektir. Bireyler, eğer bir örgütün parçaları iseler, bu örgütü ve onun hedeflerini desteklerler. Çalışanların bağlılıklarını arttırmak için halen çoğu örgüt bu görünürlük fikrinin avantajlarını kullanmaktadır. Bir örgüte yeni bir üye katıldığında, diğerlerini yeni katılımdan haberdar etmek maksadıyla fotoğrafı ile birlikte resmi bir bildiri, yerel basına, örgüt içi yayınlara ve bunun gibi diğer organlara gönderilir. Görünürlüğü sağlamak zor bir görev değildir. Mesela müfettişler için görevlerini tamamladıktan sonra bir numara yazmak isimlerini yazmakla aynı zamanı alır veya bir şirket için kapı üzerine bir isim plakartı koymak onu boş bırakmakla aynı masrafa yol açar. Bireylerin katkıları kişisel görünürlükleri ne kadar çoksa örgüte olan bağlılıkları da muhtemelen o derece yüksek olacaktır (Gürkan,2006: 41).

2.3.4.4.Açıklık ve geri dönülmezlik

Bireyleri harekete geçirmek için tek başına görünürlük yeterli değildir. Açıklık ile kombine olmalıdır. Bir davranış ne kadar açık ise, o oranda inkar edilemezdir. Şu halde, açıklık bireyin vuku bulan hareketini inkar edememe derecesidir. Bir davranışın ne kadar açık olduğu iki faktöre bağlıdır: gözlemlenebilirlik ve tek anlamlılık. Bir davranış gözlemlenemiyor ve sadece çıkarsanabiliyorsa, yeterince açık bir davranış değildir.

Ayrıca örgütler, geri dönülmez hareketlerin bağıllık yanının farkındadırlar. Çoğu örgütler, bir firmadan diğerine transferi mümkün olmayan fayda paketleri geliştirirler. Örgütten ayrılmaya karar verildiğinde, bu çıkarların tersinmez biçimde kaybı, bireyi bağıllığa zorlar. Bir çalışanı örgüte has bir beceri üzerine eğitmek veya yeteneklerini örgütün özel beklentilerinin dizilimini karşılayacak biçimde geliştirmek de o bireyin örgütten ayrılma ihtimalini azaltacaktır (Gürkan, 2006: 42)

Kişisel İrade: Kişisel irade ve onun gözlemlenebilir eşdeğeri olan kişisel sorumluluk bizi hareketlerimize bağlayan dördüncü mekanizmadır. Kişisel irade olmaksızın, davranışlar bağıllı olmaz. Çalışanların hareketlerindeki kişisel sorumluluğun artırılması, görevleri ve örgütlerine olan bağıllıklarının oluşturulup sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. Birçok örgütsel müdahale kişisel iradenin önemini vurgular. Mesela örgütler, görevleri kişilerin bunları yerine getirme ve programlamadaki kişisel sorumluluklarını arttıracak şekilde düzenlerler (Gürkan, 2006: 42-43).

Örgüt harici faktörler: Bağıllığı güçlendiren temel örgüt harici faktör alternatif iş imkanlarının varlığıdır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki yüksek ücretle iş bulamayan (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) MBA öğrencileri, altı ay sonra, alternatif pozisyonlar mevcut olduğu halde başka iş teklifleri almadıkları zaman daha önemli ölçüde yüksek bağıllık sergilemişlerdir, en yüksek ücreti öneren (seçim için yetersiz dışsal gerekçe) pozisyonu kabul eden bireyler (alternatif teklifler olsun veya olmasın) başlangıçtaki bağıllık seviyelerinde kalmışlardır. Buna göre en yüksek ilk bağıllık seviyeleri ; (1) ilk seçimde yetersiz dışsal gerekçe sağlanan ve (2) seçimi göreceli olarak geri dönülemez gören, yani ilk kararlarını değiştirme sansı olmadığına inanan bireyler arasında görülür (Gürkan, 2006: 43).

Performans tahmininde örgüt ve onun hedeflerine bağıllık bir temel faktördür. Bu yüzden örgütlerin yeni çalışanları arasında örgütsel bağıllığın gelişimini güçlendirecek mekanizmalara sahip olmaları kritik önem taşır. Gerçekten, örgütsel bağıllık seviyesinin yüksek bulunduğu örgütleri, bu seviyenin düşük olduğu örgütlerden ayıran bir nokta ilkinin kuvvetli bir kültüre sahip olduğudur. Kuvvetli bir kültürün birer parçası olarak çalışanlar örgütün beklentileri ve uygulamaları doğrultusunda eğitilmelidir. Çalışanların, işleri ve örgütlerine olan bağıllıklarının derecesi onların

anlayış, kabul ve örgütsel kültüre dahil olma yeteneklerine bağlanabilir (Gürkan, 2006: 43).

2.3.5. Diğer Özellikler

2.3.5.1. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılık ile ilişkisi olan faktörlerden biriside örgüt kültürüdür

Örgüt kültürü, bir örgüt içinde çalışanların davranışlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili inanç, değer, norm ve alışkanlıklardır. Bu bağlamda örgüt kültürü, çalışanın göstereceği davranışları belirlemede önemli bir unsurdur.

Örgüt kültürü, çalışanlar ve örgütsel iş ve işlemlerin yapılmasında dinamik bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

Örgüt kültürü çalışanın işe başlaması konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü bulunan örgütlerde kurumsallaşma ve dolayısıyla kariyer ve liyakat ölçütleri belirlenmiştir. Böyle bir örgütte çalışmak isteyenler çoğunluktadır.

Örgüt kültürü, örgüte özgü bir kimlik yaratan, çalışanlarının örgütsel davranışlarını yönlendiren bir unsurdur. Bu nedenle de örgütsel bağlılıkta da etkilidir. Örgütsel kültürü yüksek olan çalışanların, örgüte bağlılığı artmakta ve hem kendisi için hem de örgüt için gerekli fedakarlıkları yapma konusunda gayret göstermektedirler.

2.3.5.2.Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, iş görenlerin örgütün çalışma ve yönetimini algılamasıyla yakından ilişkili bir kavramdır. Örgütsel adalet; çalışanların örgüt yönetiminin verdiği kararları değerlendirme süreci olarak da tanımlanabilir. Yönetimin kararları arasında görev dağılımları, çalışma saatlerine riayet, çalışanlara yetki verilmesi, ücret düzeyi ve ödül dağıtımı bulunmaktadır. (İnce ve Gül, 2005:76-77). Aynı işyerinde aynı görevleri yapan çalışanlar arasında ücret farklılığı oluşturulursa yüksek ücret alan çalışan örgüte

bağlı iken düşük ücret alan çalışanın örgüte bağlılığı düşecektir. Bu nedenle örgütsel adalet önemli bir faktördür.

2.3.5.3. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde ödülünde etkili olduğu kuşkusuzdur. Çalışanın maaş ve normal ücretleri dışında ücret dışı gelirler, terfi, kıdem vb unsurlar ile ek çalışma karşılığında sağlanan haklar çalışanların bağlanmasında önemli bir etkindir. Ödüller, yönetimin başarılı personelini tebrik etmesinin en iyi yöntemlerinden biridir. (Barutçugil, 2004:350). Adil olarak verilecek ödül çalışanların örgütsel bağlılıkla ilgili algılarını değiştirici etkiye sahiptir.

2.3.5.4. Kariyer

Örgütsel bağlılıkta kariyerin tanımını yapmak gerekirse kariyer; çalışanların mesleki ve bireysel gelişiminin bir ürünüdür. Kariyer, meslek yapılırken bireyin kendisi tarafından koyulan hedef istikametinde iş tecrübesi kazanılarak ihtiyaç duyulan eğitimlerin tamamlanıp mesleki yönden ve kişisel olarak çalışanın kendisini geliştirme yoludur. Kariyer hem kişinin kendi iş tecrübelerini düşünme, hem de bir örgütün kişi tarafından elde tutulan iş pozisyonları sırasına bakma yolunu göstermektedir (Dönmez, s. 65).

Örgüt yöneticileri örgütün kültürüne yakın bir kariyer stratejisi oluşturmalıdır. Yönetimin bu kariyeri teşvik etmesi çalışanların motivasyonunu arttırmakla kalmayıp örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.5.5. Stres

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer etken strestir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı örgütleri adeta bir survivor yarışmasına çevirmiştir. Örgütlerin en temel amacı kar ve değer maksimizasyonudur. Karlarını yükseltmek için ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak gerekirken değer maksimizasyonunu gerçekleştirmek için bir de çalışanlarına yatırım yapmak durumundadırlar. Örgütlerin olumlu veya olumsuz atmosferi çalışanlarını her zaman etkilemektedir. Çalışanların iş yaşamındaki sürenin

giderek arttığı çağımızda örgütsel kaynaklı stresin ortaya konması ve önlenmesi önemlidir.

Stres kaynakları bireysel ve fiziksel olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel olanlar;

Aile, örgüt, iş arkadaşları ve kurumsal istek ve beklentiler iken bireysel kaynaklar; rekabet, hırçınlık, haset ve kıskançlık vb'dir. Bireysel kaynaklar fiziksele oranla daha etkilidir.

Stres doğal bir olaydır. Stres kavramına ait yapılan birçok tanımlamadan en fazla kabul gören tanımı Kişinin fiziksel ve sosyal çevreden gelen olumsuz ortam sebebiyle, bedensel ve psikolojik kapasitesinin ilerisinde yaşadığı çabadır (Cüceloğlu, 2012:321).

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen modeli baz alarak yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık ile stres arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile stres arasında ise pozitif yönlü bir bağlantı tespit edilmiştir.

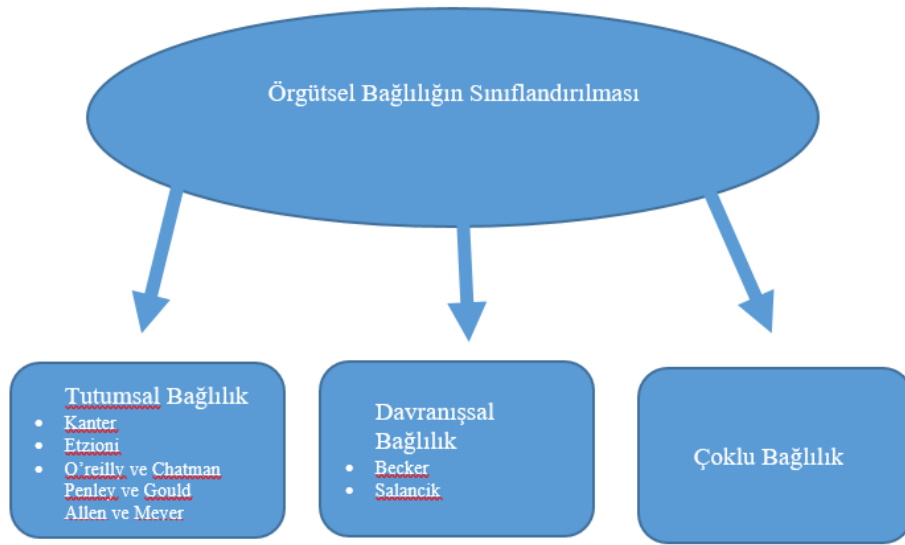
2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar 1950'li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Katz ve Kahn (1977), Salancik (1977), Mowday (1979), O'Reilly and Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ve Allen and Meyer'dir (1990). Diğer yandan yapılan birçok yeni araştırmada bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/hesapçı ve bunun karşısı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık ayırımlarının varlığı da dikkat çekmektedir.

Steers (1977: 46) örgütsel bağlılığı belli bir örgütle bireyin özdeşleşmesi ve katılımının görelî büyüklüğü olarak tanımlar. Bu tanım bize örgütsel bağlılığın tutum ve davranışsal olmak üzere 2 boyuta sahip olduğunu söylemektedir. Tutumsal boyut bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve bu doğrultuda örgütün hedef ve beklentilerine sıkıca bağlı olma ile ilgiliyken, davranışsal boyut, örgüt adına çaba sarf etme arzusu

ve sonuç olarak örgütsel üyeliğe devam etmedeki güçlü istek ile ilgilidir (Porter ve diğ., 1974: 609). Bağlılıkla ilgili birbirinden farklı sınıflandırmalar yapmak mümkündür. Tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık kavramları, bağlılık tanımları arasındaki farklılıkları ifade etmektedir. Bu tanımlarda belirtilen olgular ya bir tutum olarak ya da bir davranış olarak sınıflandırılabilir. Bu tanımların birbirine karşı üstünlükleri yoktur. Her örgütte farklı boyutlar ele alınabilmektedir.



Şekil 2-1.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Gül, 2002: 40)

2.4.1.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılık düzeyi, geçmişte örgüt için yaptığı yatırımlar ile ilişkilidir. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı bir davranış olarak görmektedir.

2.4.1.1.Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'te tutumsal ve davranışsal olmak üzere örgütsel bağlılığın iki boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Davranışsal bağlılık, çalışanın örgütten ayrılma niyeti üzerinde, diğer kişilerin ve kendisinin algılamış olduğu sınırlılıklardan ve çalışanın örgüte bağlı kılan seçeneklerden meydana gelirken tutumsal olarak paylaşılan amaç, değer ve inançlardan oluştuğunu ileri sürmektedir (Salancik 1977:38). Bağlılık, çalışanın belli davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, çalışanın

davranışlarına bağlı kılmakta etkilidir. Bunlar; görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluşudur (Güçlü,2006:19).

Genel olarak; Salancik'in yaklaşımı davranışlar ve tutumlar arasındaki ilişki ve uyuma dayanır.

Çalışanın davranışları ve tutumları uyumsuz olduğu zaman stres meydana gelir. Tam tersi gerçekleştiğinde ise bağlılık oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005:53).

2.4.1.2.Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker, tarafından ortaya koyulan yan bahis modeliyle açıklanmaktadır. Bu modelin hangi tiploloji içinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda görüş farklılıkları bulunmaktadır. Becker örgütsel bağlılığın aslında kişilerin tutarlı davranış örüntüleri sebebiyle ortaya çıktığını düşünmektedir. Tutarlı davranışlar, aynı amacı gerçekleştirmek üzere uzun vadede değişmeden devam eden davranışlardır. Kişi davranışlarındaki tutarlılık amaçlarına ulaşma gayesi ile sürmektedir (Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. 2004). Becker kişilerin tutarlı davranışlar göstermesini yan bahis modeliyle açıklamaktadır. Buna göre çalışan örgütle bahse girmektedir. Çalışan kendisinde değerli olan şeyleri örgüt için feda etmekte ve örgütten bunun karşılığını ummaktadır. Böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır.

Allen ve Meyer, genel kabulün aksine Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımını davranışsal yaklaşım olarak görülmesini eleştirerek tutumsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Allen ve Meyer'e göre çalışanın örgütle ilişkisinin kopma noktasına gelmesi, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması psikolojik bir boyut olduğundan tutumsal olarak değerlendirilmelidir (İnce ve Gül, 2005:49). Toplumda çok sık iş değiştiren kişilerin güvensiz ve kararsız olduğu düşünülmektedir. Becker devam bağlılığının daha çok hesaplanabilen değerler ile gelişmediğini, normatif bağlılığı daha çok temel aldığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra normatif değerlerin kavramı daha çok batı alanyazınında bağlılık kavramını takip eder (Wasti, 2002:529). Becker, bağlılık kavramını daha az duygusal daha çok çıkar yönünden incelemiş ve bireyin örgüte olan bağlılığının toplam kazanç (emeklilik aylığı, kıdem) ile ilişkili olabileceğini ifade etmiştir (Çekmecelioğlu, 2006:296).

Becker bireyin iş yerine olan tutumsal bağlılığın organizasyona olan bağlılık ile yeterince açıklanamayacağını bağlılığın farklı odakları (üst yönetim, süpervisor, iş grubu) ve temelleri (tanımlama-teşhis, içselleştirme, uyma) olduğunu ifade eder. Becker (1992), yapmış olduğu araştırmalar sonucunda bağlılığın çoklu odaksal ve temelsel bir yapı olarak yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmektedir (Taslak, edi:Dündar, 2007:16).

Becker, bireylerin elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Sığrı, 2007:263). Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesi ile örgüte bağlı kalması durumudur.

Becker, bir kurum, faaliyet yada kişiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet yada kişiyle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına, “bilinç bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşmıştır (Sığrı, 2007:263; İnce ve Gül, 2005:51).

Becker’in Salancik’ten farklı olarak davranışın sürmesini yatırımla değil çalışanın örgütle kurduğu psikolojik sözleşme ile ilişkilendirmiş olmasıdır.

Hem Becker hem de Salancik, bağlılığı davranışları sürdürme eğilimi olarak değerlendiriliyor. Ancak Becker; bu davranıştan vazgeçince kaybedilecekleri hesaba katar ve bağlılık davranışını sürdürme kararı verebilir diye açıklama yapar. (Saldamlı, 2009: 24).

2.4.1.3.Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1997) yaptığı çalışmalarda örgütlerde çalışanların, örgütün kendisine yüklediği görev ve sorumlulukları yerine getirme sebebini farklı bir biçimde açıklamışlardır. Çalışanın örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklanmaktadır. Örgüt bağlılığı bulunan çalışana iç ödül dışına da dış ödül vermektedir. Örgütün ödüllendirmeyi ortadan kaldırmasıyla bağlılığın biteceğini varsayan bir bağlılık görüşüdür.

2.4.1.4.Buchanan’ın Sınıflandırması

Buchanan’a göre bağlılık, kurumun amaç ve değerlerine sahip çıkma olarak tanımlanır ve üç gruba ayrılır (Balay, 2000: 24). (1) Kimliklenme: Kişinin amacı ve değerleri olarak örgütün amaç ve değerlerini benimsemektir. (2) Sahiplenme: Kişi, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlıdır. (3) Sadakat: Örgüt için duygusal hisler verir ve içselliğini gösterir Taahhüt "(Balay, 2000: 24).

2.4.2.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Mowday ve arkadaşlarının (1979: 224-247) yaptığı çalışma örgütsel bağlılıkta çalışanın pasif olarak örgüte itaatinden daha fazla şeylerin var olması gerektiğini göstermiş ve örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin aktif olmasını belirtmiş ve ayrıca örgütünün daha iyi olabilmesi için çalışanların kendilerinden beklenen bazı fedakarlıklarda bulunmayı kabul etmelerinin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Mowday ve diğ., 1982: 27). Bu yaklaşım Meyer ve Allen tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla da desteklenmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuta sahiptir ve bu ilişki örgüt ile çalışanların ilişkisinin sonucunda Şekillenen davranışlar olarak ortaya çıkar ve örgütün üyelerinin karar alma süreçleriyle devamlı güvence altına alınması sağlanır (Meyer ve Allen, 1991: 61-89).

2.4.2.1.Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

Bu konudaki en önemli çalışmalardan birisi de Meyer ve Allen’e aittir. Meyer ve Allen (1997), yaptıkları çalışmalarında duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık diye örgütsel bağlılıkla ilgili üç boyuttan bahsetmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve aidiyetiyle ilgilidir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Normatif bağlılık ise, çalışmaya devam etme zorunluluğu hissini yansıtmaktadır.

Allen ve Meyer’in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta işe yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Bu üç bağlılık türünün farklı oranlarda çalışanlarda oluştuğunu

varsayan bu görüŖe göre kiŖinin örgüte bağlığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olarak açıklanmaktadır (Allen ve Meyer,1990).

Örgütsel bağlılık alanyazınında sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal / hesapçı ve bunun karŖıtı olan normatif veya duygusal bağlılık Ŗeklinde olduğu yönündedir.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı kiŖinin örgütle olan iliŖkisini karakterize eden ve kiŖinin örgüt üyeliğini devam ettirme kararı üzerinde etkisi olan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktalar (Doğan ve Kılıç, 2007: 44). Allen ve Meyer'in örgüte bağlılığı üçe ayırır.

- Duygusal bağlılık
- Devam etme isteği
- Normatif (zorunluluk) bağlılık

Her üç bağlılık bileŖeni de, kendi içerisinde örgütsel bağlılığı temsil etmekle beraber örgütsel bağlılığa bakıŖ açıları kendi içerilerinde farklılık göstermektedir (Saldamlı, 2009:31).

2.4.2.1.1.Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılıkta, alıŖanlar örgütün amaç ve değerlerini sahiplenirler ve bu durumdaki alıŖanlar, kendileri istediği için kurumda kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990: 4).. Bu nedenle kuruma karŖı sergiledikleri olumlu tutum iŖ ile ilgili ek çabaya dönüŖür. Örgüte duygusal bağlılığın, kiŖisel özellikler, iŖe iliŖkin özellikler, iŖ deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört kategoride ele alınabileceği ileri sürölmektedir. Bunlardan, iŖ deneyimleri, örgütte ve iŖ rolünde yetenekli olan alıŖanın kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarının gerekleŖtirilmesine iliŖkin en güçlü kanıt olarak belirtilmektedir. Duygusal bağlılığın güçlü olduğu alıŖanlar örgüte ihtiyaç duyduğu için değil istek duyduğu için bağlıdır. Bu bağlılık türü en iyi bağlılık Ŗeklidir. Kendini örgüte adayan sadık alıŖanların duygusal bağlılıkları oldukça yüksektir. (etin, 2004: 95).

2.4.2.1.2.Devam Bağılılığı

Devamlılık bağılılığı, Allen ve Meyer tarafından şöyle tanımlanmaktadır: Çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmektir. (aktaran; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58).

Yani, kişinin örgütte kalmasını sağlayan örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek olası maddi kayıplardır. Kişi, örgütten ayrılması durumunda elinde pek fazla seçenek olmadığını ve örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu düşünür. Örgütte çalıştığı süre boyunca, emek ve zamanını harcayarak elde ettiği statüyü örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceğini ve bir başka yerde tekrar elde edemeyeceğini düşünür. Bu tür bağılılığa sahip kişiler, zaman zaman sergiledikleri olumsuz tavırlarla yöneticileri için sorun kaynağı teşkil edebilirler. Örgütte kalma güdüsü gereksinime dayanmaktadır.

2.4.2.1.3.Normatif Bağlılık

Zorunlu bağılılık olarak da bilinen normatif bağılılık, kişinin kurumda çalışmaya devam daha doğru olduğunu hissetmesi olup, ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanır. Normatif bağılılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir.

Her üç bağılılık arasındaki ortak nokta, bireyin örgütten ayrılma olasılığını azaltıcı etkisidir. Örgüte yeni giren bir çalışan en ihtiyaç duyduğu anda işe başladığında veya zor zamanlarında örgüt yöneticilerinin çalışanın yanında yer alması sebebiyle bu bağılılık türü oluşmakta ve çalışanlar örgüte minnettarlıkla bağlı olmaktadır(Çetin, 2004: 96).

Bir tür zorunluluk içeren bu bağılılık türü devam bağılılığında olduğu gibi çıkar ve menfaate ya da bir ödüle dayalı değildir. Ahlaki duygular ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002: 46).

2.4.2.2.Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968:499-502) örgütlerin üyelerini yönetebilmeleri için gereken farklı davranışsal gerekliliklere yoğunlaşan bir ölçüm geliştirmiştir. Kanter, bağlılığı üçlü sınıflandırma ile açıklamıştır. Bunlar; kontrol bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve devamlılık bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı örgütsel değer ve normların tanımlaması sırasında çalışanların normlara karşı davranışsal tutumunu temel alır. Kenetlenme bağlılığı, örgütteki sosyal ilişkilere bağlılığı temel alır. Son olarak, devamlılık bağlılığı bir kişinin daha önce fazla miktarlarda kişisel yatırım yaptığı ve kişinin örgütten ayrılmasının çok fazla maliyetli olmasından fedakârlık yapmasıdır (Kanter 1968'den akt. Halis, 2007:45).

Kanter tutumsal bağlılık yaklaşımlarını ele alsada örgütsel bağlılık çalışmalarının sınıflandırılmasında başat rolü bulunmaktadır. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı çalışanların sadakatle ve arzulu bir şekilde sosyal sisteme bağlanmaları, sosyal ilişkilerini istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kişilikleriyle birleştirmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, birlik ile işgören arasındaki bağlantının vasıflarını ve tabiatını yansıtan davranış olarak görülmektedir. Bu doğrultuda davranışsal bağlılık; birliğin maksat ve değerlerini kabul eden ve buna inanç gösteren, birlik adına büyük çapta gayret göstermeye istekli olan ve örgütteki üyeliği devam ettirme arzusuna sahip kişi olarak oldukça fazla bağlılık gösteren bireyi yansıtır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011:101).

Kanter örgütün amaç ve hedefleri ile çalışanların beklentileri kesiştiğinde örgütsel bağlılığın gerçekleşeceğini savunur. Sosyal bir sistem olan örgütlerin duygusal ve rasyonel temellere dayalı olarak yönetildiğini varsayarsak Kanter'e göre örgütsel bağlılık kişilerin sadakat ve enerjilerini örgüte sunmaya istekli olup olmamalarını belirlemektedir. Çalışanların kişisel beklenti ve ihtiyaçları olduğu kadar örgütlerinde çalışanlardan beklentileri ve istekleri olabilir. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler (Gül, 2002: 42).

Kanter'e göre çalışanlara örgüt tarafından baskılanan bazı davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu her örgütte değişiklik göstermektedir. Bu kalıplar örgütsel bağlılık

boyutlarını etkilemektedir. Bu bağlamda Kanter örgütsel bağlılığı; devam etme, bağlanma ve kontrol etme bağlılığı olarak 3 farklı türde sınıflandırmaktadır (Gül, 2002: 42).

- Devama Yönelik Bağlılık: Çalışanlar örgütte kalmanın ve örgüt dışına çıkmanın maliyetlerini karşılaştırırlar ve hangisi karlı ise ona göre karar verirler. İşten ayrılmanın maliyeti yüksek ise örgütsel bağlılık artacaktır (Gül,2002: 42).
- Kenetlenme Bağlılığı: Örgüt üyelerinde kenetlenme bağlılığının gerçekleşmesi için yeni üyelerin örgüte katılmasında oryantasyon programları düzenlenmeli ve başarılı çalışmalar sonucunda takdir edilmeli ve uygun ödül sistemi kurulmalı aynı zamanda örgüt kültürü yeni üyelere tanıtılmalıdır. Böylece üyeler arası kenetlenme bağlılığı gerçekleşecektir (Gül,2002: 42).
- Kontrol Bağlılığı: Örgüt üyelerinin örgütün norm, değer ve kurallarını kendisi için değerli gördüğünde bu bağlılık türü gerçekleşmektedir. (Gül,2002: 42).

Kontrol bağlılığı gerçekleştiğin çalışan örgüt kurallarını uygun bulmakta ve doğru olanın örgüt kuralları olduğunu düşünerek iş ve eylemde bulunmaktadır. Bu değerler aynı zamanda kişinin değerleriyle de örtüşmektedir (İlsev, 1997: 11).

2.4.2.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ile Chatman bağlılık davranışını, çalışanın örgütüne karşı duyduğu duygusal (psikolojik) bir bağlılık olarak ele almaktadır. O'Reilly ile Chatman'ın sınıflandırması da; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyut içerir (Balay,2000:22-23).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda tam bir düşünce birliği oluşturulamamıştır. Bunun en önemli nedeni ise çalışanla işveren arasında kurulan psikolojik bağın temelini bilinememesidir. (Balay,2000:23).

Kelman ise bağlılığı, bu üç boyutu üç farklı motivasyonel süreçle oluşan tutum olarak ele almıştır (Kelman, 1958: 51-60). Kelman'ın yaklaşımından hareketle O'Reilly ve

Chatman (1986: 493), çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın uyma, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç temele dayandığını belirtmişlerdir. Bu sınıflandırmanın önemi psikolojik bağın kişiden kişiye farklılık gösterebileceğidir.

2.4.2.3.1. Uyum

O'Reilly ve Chatman tarafından geliştirilen modelin ilk aşaması olarak görülen bu boyut çalışanın örgüt içerisinde herhangi bir ödül için gerçekleştirdiği performans olarak ortaya konulmuştur. Uyum bağlılığı çalışanların örgütte daha fazla kalmasına veya kalmamasına yol açmaktadır. Örneğin kıdem tazminatı elde etme adına uzun süreli çalışanlar kolay kolay iş değiştirmezler çünkü aynı örgütte kalmanın ödülü olarak verilen kıdem tazminatı onu örgütte devam etmeye dayalı bir uyum sağlamaya iter. Tam tersi durumda ise tazminatın ihtiyaç olandan daha düşük olduğu durumlarda daha iyi ücret veren bir örgüte transfer gerçekleşir (Kaya, 2010:29). Ödülün cazibesi cezanın uzaklaştırıcı etkisi vardır. Burada bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, ödülleri elde etmek için oluşmaktadır

Uyum, inanç ve değerler paylaşıldığı için değil, tutum ve davranışlar edinildiği zaman meydana gelir. Uyum, bağlılığın araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle, örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır (Wiener, 1982: 421-425).

2.4.2.3.2. Özdeşleşme

Bu modelin ikinci aşamasıdır. Özdeşleşme, bireyin kendi kimlik bağlamının, örgütün özellikleriyle örtüştüğünü anladığı durumda ortaya çıkan örgütsel bir tutumdur. Bu bağlamda özdeşleşme bağlılığı, örgütün diğer çalışanlarıyla kurulan etkileşimde tatmin olmak ya da kurulan etkileşimin idamesi için oluşmaktadır. Böylece de çalışan örgütün bir üyesi olmaktan büyük haz duymaktadır. (Balay, 2000:23) Bu aşamada bireyin örgüte ve diğer örgüt üyelerine yakın olma isteği söz konusudur. Özdeşleşme süreci psikolojik bağlılığın oluşmasında önemli bir aşamadır (O'Reilly & Chatman, 1986: 492). Özdeşleşmede birey başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkân veren ilişkilerin (kendinin farkına varılıp değerli bulunması gibi) kurulma ve

sürdürülmesi karşılığında kabul eder. Özdeşleşme, başkalarının hareket ve davranışları, başkalarıyla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek amacıyla benimsenir.

O'Reilly ve Chatman'a göre özdeşleşme boyutu olan özdeşleşme kişinin örgütte kalma isteğine dayanır. Özdeşleşme çalışanın diğer çalışanlarla yakın ilişki içerisinde girmesi ile birlikte tutum ve davranışları diğer çalışanlara benimsetme arayışı içinde gerçekleşir (Balay, 2000: 23).

2.4.2.3.3. İçselleştirme

Bağlanmada son aşama içselleştirmedir. Kişi ve örgüt amaçları arasında uyum vardır. İçselleştirme, kişinin amaçlarının örgüt amaçları ile paralel bulunması ve örgüt amaçlarının kişinin tutumları ve tavırları üzerinde etkili olmasıdır. İçselleştirme durumunda, kişinin örgütünün amaç ve kurallarını, kendisinin amaç ve kuralları olarak kendi isteği ile içten kabul ederek benimsemesi durumudur (Çoban, s. 35). Bu duruma gönüllülük esastır.

Çalışanın örgütüne bağlanması şu şekilde biçimlenmektedir. Dışsal ödül varlığında oluşan bağlılık uyum bağlılığıdır. Örgüt ile birey arasında yakın bir ilişki arzusuna dayanan bağlılık türü özdeşleşme bağlılığıdır. Örgüt amaçları ile kişisel amaçlar arasında bulunan paralellğe dayalı bağlılık ise içselleştirme bağlılığıdır.

İçselleştirme, çalışanın değerleri ile örgüt değerleri arasındaki uyum ya da örgüt değerlerinin çalışanın tutum ve davranışlarına egemen olmasıdır (Balcı, 2003: 29). İçselleştirme, etki kabul gördüğünde meydana gelir. Örgüt değerlerini içselleştiren çalışan kendi değerleri ile paralel olan örgüt değerlerini benimsemektedir. Böylece tutum ve davranışları örgüt değerleri ile oluşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Örgütün başarıya ulaşabilmesi, örgüt çalışanlarının işlerini severek yapması ve örgüt ihtiyaç duyduğunda görevlere gönüllü katılması uyum bağlılığından öte özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığında meydana gelmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Örgüte yeni giren bir çalışanın örgütün hedef ve amaçları, normları, değerleri ve kuralları, rol ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmadığından uyum ve

içselleştirme gerçekleşmeyeceğinden örgüte yeni katılanlara oryantasyon programları düzenlenmelidir.

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre rol üstü davranışlar tüm çalışanlardan beklenen resmi olarak belirlenmiş rol ile ilgili davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan davranışlardır. Bu davranışlar özdeşleşme ve içselleştirmeye dayanan bağlılığın sonucunda görülmektedir. Bu bağlılık türlerine sahip olan üyelere örgütte kalma isteği de oldukça yüksektir (İlsev, 1997: 15).

2.4.2.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'ye ait örgüte katılım modelini, örgütsel bağlılığı kavramsallaştırması yönünden doğru bulmuşlar, ancak yeterli düzeyde ilgi uyandırmadığını vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre, çalışanın örgüte olan ilgisinin gerçekleşmesi üç farklı şekilde oluşmaktadır. Bunlar; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Çalışanın örgütün amaçlarını ve kurallarına uyumu ile birlikte içselleştirmesi örgütüne olan olumlu ve yoğun düzeyde bağlılığına ahlaki bağlılık, belli ödüllere ulaşma çabası ile örgüte yapmış olduğu katkıya çıkarıcı bağlılık, Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların, bulundukları örgütten başka bir iş ya da örgüt seçeneği olmadığı düşüncesine sahip olmasıdır.

Penley ve Gould'un yaptıkları bu çalışmada birey, aynı örgütün içerisinde değişik bağlılık tiplerinin bir karışımını gösterebilir. Bu da kişinin, örgüte ait alt bölümlerde karşısına çıkan uyum sistemine ait bireysel eğilimlerin birbirleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

2.4.3. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte bağlılıkları açısından üç farklı şekilde sınıflandırmıştır. Örgütsel bağlılığın en olumsuz ucunda negatif yabancılaştırıcı, ortada nötr hesapçı, en olumlu uca pozitif moral bağlılık vardır (Etzioni, 1975). Etzioni, teorisinde örgütsel bağlılık kavramını örgütsel katılım olarak açıklamıştır.

Örgütsel katılımın üç bileşenini ise, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olduğunu ileri sürmüştür. Yabancılaştırıcı katılım, çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir. Nötr-hesapçı bağlılıkta çalışanlar örgüte bağlılık düzeylerini, motivasyonlarını karşılayacak şekilde belirleyebilirler. Nötr-hesapçı bağlılıkta çalışan, işletmenin kendisine ödediği ücrete karşılık olarak bir iş gününde çıkarılması gereken iş normuna uygun işi çıkaracak ölçüde bağlılık ortaya koymaktadır. Örgüt üyeleri örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler çalışan tarafından içselleştirildiğinde, örgüte bağlılık ödüldeki değişimlerden etkilenmediğinde ortaya çıkan bağlılık türüdür. İşgören, örgütteki işini önemsemekte, örgütün amaçlarını değerli saymaktadır. Bu nedenle örgütteki işini yapmaktadır.

1975 yılında yaptığı çalışma ile Etzioni örgütsel bağlılık konusunda yeni bir açıklama ortaya atmıştır. Örgüt üyelerinin örgüte uyumu düşüncesine dayanan bu açıklamasına göre; örgütün çalışanlar üzerinde otoritesi, gücü çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir (Çakır, 2001: 51). Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç ve yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Saldamlı, 2009: 16). Bu yaklaşmayı moral bağlılık, nötr bağlılık ve çıkarıcı bağlılık olarak üç grupta sınıflandırmıştır (Balay, 2000: 20).

2.4.4.Wiener'in sınıflandırması

Wiener, örgütsel bağlılık alanına araçsal güdüleme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kuramsal bir çıkarım yaparak katkı sağlamıştır. Araçsal güdüleme, pragmatik olmayı ifade ederken normatif-moral bağlılık moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, çalışanın örgüt çıkarları doğrultusunda iş ve eylemde bulunmasını sağlamaktadır.

2.4.5.Mowday’ın Sınıflandırması

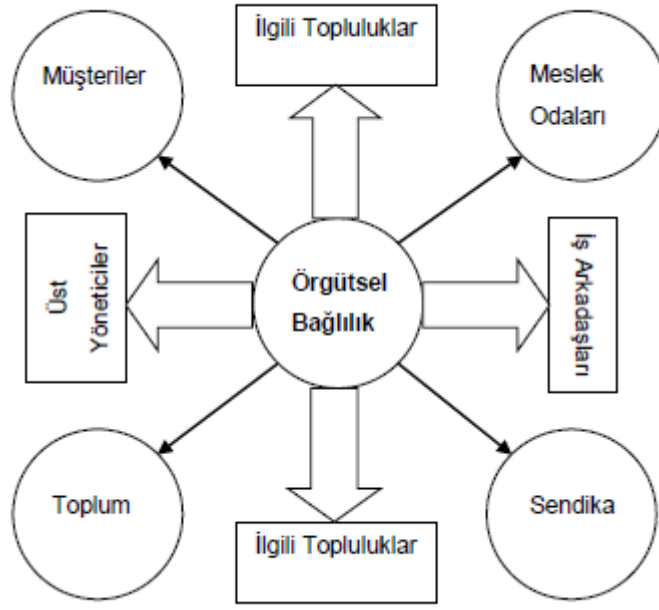
Mowday’ın yaptığı bu sınıflandırmada tutumsal ve davranışsal olarak iki ayrım yapılmıştır.

Tutumsal bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesi, davranışsal bağlılık ise kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Tutumsal bağlılıkta aktif bir bağlılık söz konusudur örgütün istekleri önceliklidir ve çalışanlar tutumsal bağlılık gösterdiğinde gerekli fedakarlıkların üstesinden gelecek düzeydedirler. Her iki bağlılık tütüde dönüşümsel olarak sürmekte ve birbirlerini etkilemektedir (Mowday ve diğ., 1979: 310).

2.4.6.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers’in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986: 508-514).

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers’e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985: 469-470). Oysa ki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır.



Şekil. 2-2. Çoklu Bağlılık Modeli

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına göre, bazı davranışsal sonuçların taahhüt ile kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır. İş tatmini, isteklendirme, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve isten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 94).

İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Yüksek bağlılığı olan çalışanlar, daha yüksek mobilite ve üretim katılımına sahip olma ve bağlı olmayan çalışanlara göre organizasyon içinde daha iyi performans gösterme eğilimi gösterirler. Buna ek olarak, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, işin diğer üyeleri ile iyi ilişkilere sahiptir ve iş doyumları daha yüksektir. Bu nedenle organizasyonların çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirleyebilmeleri çok önemlidir (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

2.5.1. Bağlılık ve İş Başarımı

İş başarımı ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İlişkinin düşük olmasının muhtemel sebeplerinden birisi çalışanların motivasyon düzeyleri ve iş ile ilgili rollerdeki belirsizliklerdir. İlişkinin düşük olmasına rağmen, örgüte bağlılığın, çalışanların çaba düzeyini arttıracakını böylelikle böylece iş başarımını da arttıracakı düşünölebilir. Ayrıca bu ilişkinin düşük olması Mowday'ın oluşturduğu ölçekten kaynaklandığı düşünölebilir. Mowday vd.'nin tanımlarında üç unsur vardır.

- örgütsel amaçların benimsenmesi.
- örgütte kalmayı arzu etme ve.
- örgüt yararına fazladan çaba sarf etme isteği.

Slocombe ve Dougherty, çalışanın örgüte bağlılık göstermesi ile örgüte fazladan fedakarlıkta bulunması arasında bir ilişki olmadığını ileri sürmüştür. Örgütte görev alan çalışanlar işten ayrılma niyeti gösterecekler hatta alternatif iş olanaklarını araştırıyor olsalar dahi gerçekleştirdikleri görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışırlar. Bu ilişki örgütsel bağlılıktan ziyade diğer etik davranış özelliklerinden kaynaklandığı varsayılır. Bununla birlikte Slocombe ve Dougherty, yaptıkları çalışmalar sonucunda çalışanların başarılarını yükseltmek isteyen yöneticilere, çalışanların örgütte kalabilmelerini, gösterecekleri çabalara bağlamaları gerektiği önerisinde bulunmaktadır (Çırpan, 1999: 66).

2.5.2.Bağlılık ve Örgütte Kalma Süresi

Örgütte uzun süre devam eden çalışanların genelde örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Kıdem değişkeninin ele alındığı bir çok çalışmada paralel sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bu ilişkinin nedensel bir kaynağı olup olmadığı kuşkuludur. Çalışanlar örgüte bağlı olduklarından mı işe devam etmekte yoksa işe devam ettiklerinden mi örgütsel bağlılık gerçekleşmekte bu durum açıklığa kavuşmamıştır (Çırpan, 1999: 66-67).

2.5.3. Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Devamsızlık konusu örgütsel bağlılık alanındaki çalışmaların büyük bir bölümünü kapsamaktadır.

Bu araştırmalar sonucunda çok farklı korelasyonlar elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve işe devamsızlık arasında bir ilişki bulunmuş fakat ilişkinin önem düzeyi oldukça düşüktür. Bağlılığı etkilemesine rağmen bağlılığın önemli bir sonucu veya etkileyeni değildir. Genelde çalışanlar örgüte devamsızlık göstermeleri işten ayrılma niyetine ya da bir sağlık sorununa dalalet etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 95-96). Kuramsal açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık yüksek ise devamsızlık oranının düşük olduğu söylenebilir. Örgüte bağlılık ve işe devamsızlık arasında birebir ilişkiden çok, örgüte bağlılığın işe devamı etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir (Çırpan, 1999: 67).

2.5.4. Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Örgüte bağlılık ile iş gereklerinden biri olan zamana uyma ve işe geç kalma arasında yüksek derecede önemli bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki örgütsel bağlılık ile olumsuz yönde gerçekleşmektedir. Çalışanların örgüte karşı tutumlarından biriside işe zamanında gelmedir. Bağlılık derecesi yüksek olan çalışanlar işlerine zamanında gelirken bağlılığı düşük olan çalışanlar geç gelme eğilimindedirler. Çalışma zamanına özen gösterme çalışanın örgüt içerisindeki yerini daima güçlendirir. Angle ve Perry, yaptıkları çalışmalar sonucunda bağlılığı yüksek çalışanların işlerini zamanında yaptıkları ve zamanında göreve başladıkları sonucuna varmışlardır. (İnce ve Gül, 2005:96). Ancak örgütsel bağlılığı etkileyen önemli değişkenler biri olmadığı diğer çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bunda da en önemli etken iletişim teknolojilerinin bir çok örgütsel işi ofis dışından yerine getirme imkanı sağlamış olması ve bu nedenle esnek çalışma sistemlerinin bir çok örgüt tarafından kullanılması ve işe geç gelmelerin tolere edilmesinden kaynaklanmaktadır.

2.5.5.Bağlılık ve İş Gücü Devri

Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde iş gücü devir hızı daima düşük çıkar. Örgütsel bağlılık sonuçlarından belki de en önemlisi iş gücü devir hızıdır. Örgütsel bağlılığı olmayan bir çalışan örgütten ayrılmak isteyecektir.

Bu alanda yapılan bir çok çalışmada örgütsel bağlılık ve işgücü devir hızı arasında ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalarda, örgüte bağlılığın çalışanların işten ayrılma davranışlarını öngörmeye iş doyumundan daha etkili bir değişken olduğu ifade edilmiştir (Çırpan, 1999: 67-68).

Çalışanların örgüte karşı bağlılık göstermesi ve örgüt ortamından ve yapılan işten memnun olması beklentilerin karşılanması ile ilişkilidir. Çalışanlar örgüte yaptığı yatırımların meyvesini alamadığında iş gücü devir hızı yükselmeye başlayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 97).

2.5.6.Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur (Glisson ve Durick, 1988'den akt. Halis, 2007:42). İş tatmini genel olarak bireyin çalışma ortamına ilişkin tepkisidir. Çalışanların iş ortamına karşı tepkileri kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Ancak her çalışanın düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, işin niteliği, terfi imkânları, sosyal hakları, yönetimin tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları, iletişim olanakları, iş güvenliği, kurum imajı gibi çeşitli değişkenler sayılabilir. Örgütsel bağlılık genel bir duyguyu yansıtırken, iş doyumunu bir kişinin işe duygusal tepkisini ya da onun belirli yönlerini yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavramken, iş tatmini daha dar bir kavramdır (Halis, 2007:42).

İş tatmini çalışanın örgüte yapmış olduğu pozitif katkılardan ve görev tanımını gerçekleştirilmeden dolayı almış olduğu takdirden kaynaklanan moral durumudur. Pozitif bir duygusal olan iş tatmini örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan birisidir. İş

tatmini genel olarak duygusal bir kavramdır. Sebebi hissedilebilmesi fakat somut olmamasıdır (Balay, 2000: 135-136).

- Beklentiler ve çalışanın örgütsel uyumu arasındaki tutarlılıktır.
- ücret, kariyer imkanı, yapılan iş ve çalışma ortamı gibi benzer bir çok kavramı içine alan bir kavramdır.

2.5.7.Bağlılık ve Stres

Bağlılığın bir diğer davranışsal sonucu da iş stresidir. Stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pek çok araştırmacı tarafından dile getirilmiş ve bu konuda çokça çalışma yapılmıştır. Mathieu ve Zajac tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların stresten daha çok etkilendiklerini ortaya koymuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 98).

Bağlılık düzeyi yükseldikçe örgütün karşı karşıya olduğu belirsizlik, risk ve diğer olumsuz faktörlerden en az örgüt kadar etkilenmesi muhtemeldir. Bu durum çalışanların örgüte gelecek olumsuzluklara karşı hassas davranmasına ve dolayısıyla strese sebep olmaktadır. Stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili bir karşıt görüş de Kobasa ile Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüş olup, araştırmacılar örgütsel bağlılığın, çalışanı stresin olumsuz etkilerinden koruduğunu belirtmişlerdir. Ait olma duygusunun güven yarattığı ve bu güvenin kişiyi stresin olumsuz etkilerinden koruduğu söylenmiştir (Kantay, 1998,s.77).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005,136).

Çalışanların örgüte aşırı yüksek derecede bağlılıklarının, örgüte maliyeti olabilir. Bunlardan birincisi, başarıları düşük çalışanların örgütte kalmaya devam etmeleri

sonucunda genel olarak örgütsel etkililik azalır. Başarısı düşük çalışanların örgütte bulunmaları, yüksek başarı ve yeteneklerine sahip yeni bireylerin örgüte girmelerini engelleyebilir. Başarısı görece yüksek bireylerin örgüte bağlılıkları da düşük olursa, örgüt, karşılayabileceğinin en kötüsüyle karşı karşıya kalır. Örgütün elinde tutup kalmasını istedikleri ayrılmak isterler, örgütün yollarını ayrılmak istedikleri kalmak isterler. Genel olarak ifade edildiğinde örgütte çalışanların bağlılıklarının düşük olması yine örgütün faaliyet alanına giren konuda; üretilen hizmet, ürün miktarı ve kalitesini olumsuz etkiler. (Çırpan, 1999: 53-54).

2.5.8.Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri konu edinen bir çok araştırma olmuştur. Bunlar genelde bağlılık ile tükenmişlik boyutlarını irdeleyerek incelemeler yapmışlardır. Güneş ve arkadaşları (2009)'nın üniversite idari personelleri üzerine yaptıkları araştırmada tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile duygusal bağlılık normatif bağlılık ile, duyarsızlaşmanın normatif bağlılık ile ve kişisel başarının devam bağlılığı ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Başka bir çalışmada Chuo (2003) duygusal bağlılıkla duyarsızlaşma arasında, devam bağlılığı ile kişisel başarı arasında ve normatif bağlılıkla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu sonucuna varmıştır. Çetin ve arkadaşları (2011) ise duygusal ve normatif bağlılığın tüm tükenmişlik boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğunu, devam bağlılığının ise hiçbir tükenmişlik boyutu ile ilişkili olmadığını saptamışlardır.

Çalışanların örgüt içerisindeki davranışları örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu gibi tükenmişlik olarak bilinen psikolojik bıkkınlık ile de ilişkilidir. Bazı çalışanlar örgüte sadakat duyarak türlü fedakarlıklarla işlerini yürütürken kimisi tükenmişlik yaşadığında işleri savsaklama ve özverisiz çalışma içerisinde dirler (Ceyhan ve Siliğ, 2005: 44).

Tükenmişlik alanyazında strese bağlı olarak gelişen bir sağlık bozukluğu durumudur. Çalışma ortamında, uzun süredir devam edegelen bir stres var ise tükenmişliğin ortaya çıkması olasıdır. Stres ve bağlı olarak tükenmişlik çalışanlarda, umutsuzluk, can

sıkıntısı, uykusuzluk ve hayattan bezme gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2004: 148). Tükenmişlik en yalın hali ile ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişidir (Budak ve Sürgevil, 2005:95).

Tükenmişlik, çalışma ortamıyla çalışanı etkileşimi gerçekleştiğinden genellikle örgütsel kaynaklı bir sorundur. İş stresi ve tükenmişlik örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilenmektedir. Örgütte yaşanan gerilim hizmet kalitesine de yansımaktadır. (Koç, 2009: 203).

2.5.9.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerden birisidir. İşten ayrılma niyetinin ortadan kaldırılması ve bağlılığın oluşması için yöneticiler gayret göstermelidir. Çalışanın işe yaptığı yatırımın çalışana hissettirilmesi ve ödüllendirilmesi iş doyumunu artırarak işte kalma duygusu oluşturur. Çalışan örgüt içerisinde bir çok hizmet içi eğitime katılmıştır. Bu nedenle örgütler için çalışanlar büyük bir yatırımın göstergesidir. İşten ayrılma niyeti bu yatırımın heba olmasına sebep olan önemli bir unsurdur (Sabuncuoğlu, 2007: 618).

Bireyler örgütte kaldıkları süre içerisinde yaptıkları fedakarlıkların karşılığını alamayacaklarına dair bir inanca sahip olduklarında işten ayrılma niyeti ile hareket etmeye başlamaktadırlar. Böyle çalışanlar için örgütün yatırım yapmaya devam etmesi gerekli iyileştirmeleri yapması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın zayıflaması ile birlikte işten ayrılma niyetleri her geçen gün artmaktadır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler, örgütsel ödüller, çalışanın iş tatmini, alternatif işin kalitesi, çalışanın işe yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerdir. Bu görüşe göre çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ise hizmet yılı, başka örgütte kullanılamayacak beceriler, emeklilik programları gibi genel yatırımlardır. Bu tür yatırımlar işten ayrılmanın maliyetini artırır. Ancak kaliteli elemanlar yerine alternatif iş seçenekleri kötü ve pasif bağlı olan kalitesiz elemanların örgütte kalmasını sağlar (Cohen, 1992 s.539-544).

2.5.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir. Bağlılığın düşük düzeyde olması devamsızlığa, işe geç gelmelere, işe özen göstermemeye, düşük verimliliğe ve sadakatsizliğe neden olur. Düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları ise belirsizlik ve çatışma durumlarında bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların orjinal ve yenilikçi fikirler ortaya çıkarma olasılığının daha yüksek olmasıdır (Gümüş ve Sezgin, 124).

Bu bağlılık düzeyi zorunluluk bağlılığı ya da Allen ve Meyer sınıflandırılmasında yer alan devam bağlılığı olarak da adlandırılabilir. Devam bağlılığı kişinin örgütüne yaptığı yatırımlardan dolayı kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar emeklilik hakkı, kariyer, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler ve yaptığı işe ilişkin edindiği yeteneklerdir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 223).

Kişinin deneyimlediği bağlılık düzeyi güçlü ancak örgütsel tanımlama ve taahhüt tam değildir. Orta düzeyde bağlılık düzeyindeki çalışanlar, sistemin yeniden şekillendirilmesine aykırıdır ve bu nedenle onların kimliğini korumak için çaba gösterirler. Bu seviyede olumsuz bir sonuç olarak, çalışanlar kafa karışıklığına veya toplu sorumluluk ile sadakat arasında çatışma yaşarlar. Bu, belirsizliğe ve verimsiz çalışmaya neden olur (Balay, 2000: 89).

Yüksek düzeyde bağlılık örgüt içinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı örgüte güven verir ve bu güvene bağlı olarak örgütte kararlı iş gücü grubunun oluşmasını sağlamaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, kişinin mesleğinde başarı ve ücret memnuniyeti sağlayabilir ve kuruluş, çalışanın sadakati için ödüllendirir, ona yetki devreder ve onu en üst sıralara çıkarır (Saldamlı, 2009: 42).

Diğer taraftan yüksek bağlılığın olduğu durumlarda yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime direnme, yaşam dengesini kuramama ve stres gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 124).

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, İnsan kaynaklarının daha Etkin Kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük Performansın engellenmesi, iş gören zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, Sadakat ve Görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme, ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı Bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, Yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik Davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkilikte Düşüş
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Bireysel mesleki Gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, Bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli İşgücü, iş gören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel Amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli iş görenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere Girişme

Şekil 2-3.Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Kaynak: D.M. Randall; (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, Academy of Management Review, 12(3), s.462; Refik Balay (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, ss.93-94.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: LİBYA MERKEZ BANKASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Libya Merkez Bankasında çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisini ve varsa ilişkinin yönünü ortaya koymak için gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ile örgütsel kültürün arasında bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu ilişki ortaya konulurken örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutlara ayrılmaktadır. Çalışmalarda aynı zamanda boyutlar arası ilişkide ortaya konacaktır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirecek hipotezler ve alt hipotezler alanyazınla paralellik göstermektedir. Araştırmada kademeler arası farklılıklar ve cinsiyet eğitim durumu gibi farklılıklarda ortaya konacaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Örgüt kültürüne hakim olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de artmış olduğu ve çalışma veriminin arttığı daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Çalışmanın Libya Merkez Bankasında gerçekleştirilmiş olması ile birlikte çalışmanın banka çalışanları üzerinde yapılacak çalışmalara örneklik teşkil edeceği ve diğer çalışmalara ışık tutacağı öngörülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Libya Merkez Bankasında gerçekleştirilmiş olan bu araştırma veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. İlgili literatür taraması sonucunda daha önce kullanılmış olan anketlerden yararlanılarak 19 soruluk örgüt kültürü ve 17 soruluk örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koyacak anket oluşturulmuştur. Anketin birinci bölümünde demografik değişkenlere ilişkin sorular sorulmuş. 2. ve 3. Bölümde ise sırasıyla örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık sorularına yer verilmiştir. Örgüt kültürüne ait sorular

Şişman tarafından 1994 yılında kullanılan, 1995'te Döğerlioğlu, 1999'da Örüçü ve Çakır'ın, 2004'de Tiryaki'nin çalışmaları incelenerek hazırlanmıştır. Oluşturulan anket çalışmasıyla Libya Merkez Bankası çalışanlarının örgüt içi ilişkileri, örgütü algılama düzeyleri ve çalışma ortamına ilişkin algılarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılık boyutu olarak ortaya konulan duygusal, normatif, ve süreklilik bağlılığı boyutlarından herbiri için 6'şar soru belirlenmiştir. Çalışmadaki ifadelerin Türkçe karşılıkları dil bilgisi uzmanları tarafından ayrıca incelenmiş ve yanlış anlaşılmalara sebep olacak maddeler üzerinde Türkçeleştirme tekrardan gözden geçirilmiştir.

36 madde ve demografik değişkenlerden oluşan anket için güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Test sonucunda 0,8325 olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayısının 0.70'in üzerinde olması sebebiyle güvenir kabul edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada örgüt kültürünü ölçmeye yönelik anket maddeleri; Şişman tarafından 1994 yılında kullanılan, 1995'te Döğerlioğlu, 1999'da Örüçü ve Çakır'ın, 2004'de Tiryaki'nin çalışmalarında kullandığı anket maddeleri incelenerek hazırlanmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için ise Allen ve Meyer'in (1990) geliştirmiş olduğu üç boyutlu (duygusal, devam ve normatif) bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada katılımcılara yöneltilen anket formu 42 maddeyi kapsamaktadır. Bunlardan 6 madde demografik özellikler ile ilgilidir; 36 madde ise 5'li Likert Ölçeği yöntemine göre Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşacak biçimde düzenlenmiştir.

3.5. Örneklem

Bu araştırmanın örneklemi 204 kişi oluşturmaktadır. Katılımcılar, Libya Merkez Bankası çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma Libya Merkez Bankası çalışanlarına online olarak ulaştırılmıştır. Google Form olarak hazırlanan anketler tüm çalışanlara iletilmiş ancak 204 çalışan dönüş yapmıştır.

3.6. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Katılımcıların anketi doğru bir şekilde algıladıkları ve tereddütsüz cevap verdikleri varsayılmaktadır. Libya Merkez Bankasından yapılan bu çalışma ankete katılanlar üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır. Ankete katılanlar çalışanların büyük çoğunluğunu temsil etmekte olduğundan Merkez Bankası özelinde bu çalışma genellenebilmektedir.

3.7. Hipotez ve Alt Hipotezler

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, kurumda çalışma süresi bağımsız değişkenleri ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı hipotezleri ele alınmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şunlar

Hipotez 1

H₀: Örgütsel bağlılık ile Örgüt kültürü arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 2

H₀: Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Hipotez 3

H₀: Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4. BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Araştırmada Kullanılacak Analiz Yöntemleri ve Araçları

Yapılan bu çalışmada, 204 kişi çalışmaya katılmıştır. Çalışma demografik bilgiler, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Yanıtlar microsoft excell ve SPSS programlarında analiz edilmiştir. Uygulanan analizler şunlardır:

- Cronbach's Alpha (güvenirlilik).
- Frekans Analizi.
- Korelasyon Analizi (örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi öğrenebilmek amacıyla).
- Regresyon Analizi (örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın oluşması üzerindeki etkisini anlamak amacıyla).
- T-Testi ve Anova (demografik değişkenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutlarının oluşumunda anlamlı bir farklılığın olup olmadığını anlamak amacıyla) yapıldı.

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha analizi)

Yapılan çalışmaya ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha' katsayısına göre değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılmadan önce anket sorularından olumsuz nitelikteki sorular ters kodlama yapılarak düzeltilmiştir. Sorulardan 21, 22, 24, 27, 28, 29 ve 31. nolu sorular ters kodlandı. Bu sorular anket genelinde yer alan soruların sorulma amacının tersi yönde sorular olup aynı aritmetik ortalama içinde yer alması sonuçları çarpıtacağından bu düzeltme yapılmıştır. Bu işlemten sonra güvenilirlik analizi sonucu 0,931 çıkmıştır.

Güvenilirlik analizlerinde bu rakamın 0,70'ten büyük olması sonuçların güvenilirliğinin olduğunu sağlayan bir durumdur. Bu çalışmada 0,70'ten yüksek 0,931 çıktığına göre sonuçların yüksek oranda güvenilir olduğu söylenebilir.

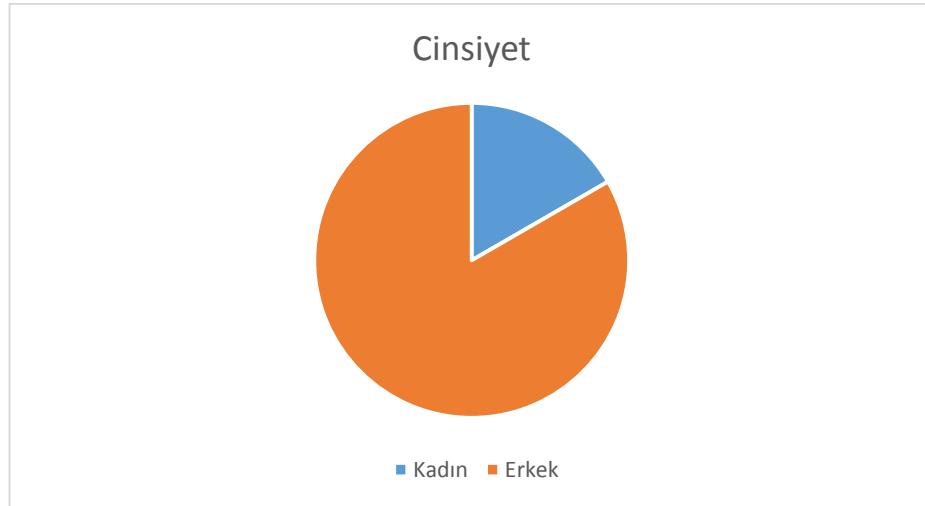
4.3.Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan Libya Merkez Bankası personellerine ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, ve kıdem bilgisine ilişkin veriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4-1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	34	16,67
Erkek	170	83,33
Toplam	204	100,00

Araştırmaya katılan personellerin cinsiyet dağılımına ilişkin Tablo 1. incelendiğinde 34 kadın çalışan, 170 erkek çalışan olduğu görülmektedir.

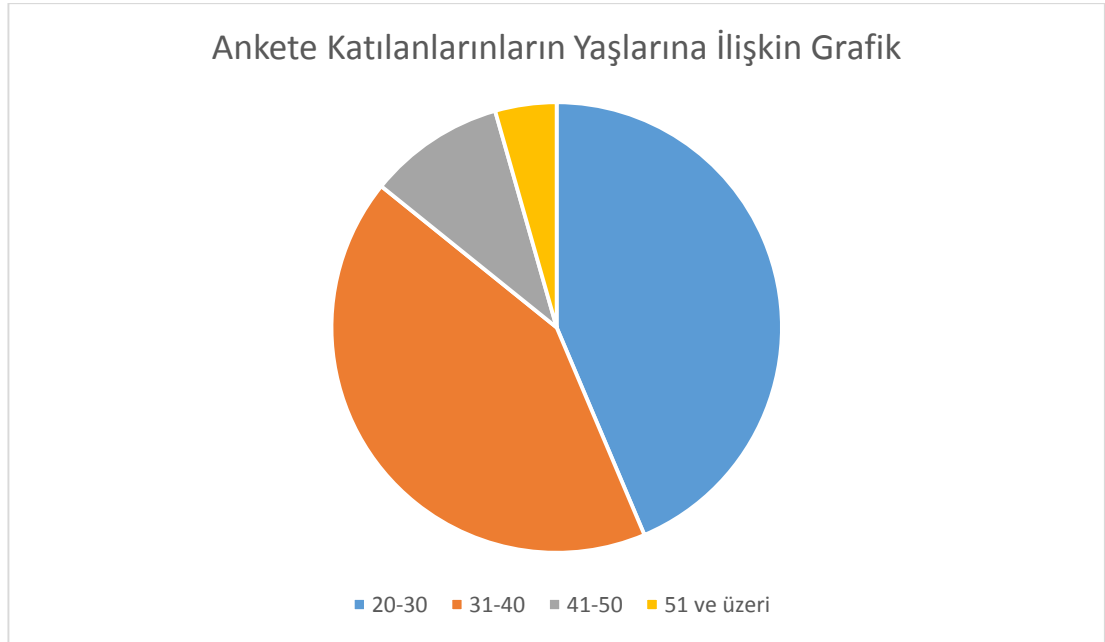


Grafik 4-1. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 4-2.Katılımcıların Yaşına İlişkin Dağılım

Yaş	Sayı	Yüzde
20-30	89	43,63
31-40	86	42,16
41-50	20	9,80
51 ve üzeri	9	4,41
Toplam	204	100

Araştırmaya katılan personellerin yaşlarına ilişkin dağılımı gösteren ilişkin Tablo 2. incelendiğinde 20-30 yaş aralığında bulunan 89 kişi (%43,63), 31-40 yaş aralığında bulunan 86 kişi (%42,16), 41-50 yaş aralığında çalışan 20 kişi (%9,80) ve 51 yaş üzeri çalışan 9 kişi (%4,41) bulunmaktadır. Çalışanların büyük bir bölümünü (%56,37) 31 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

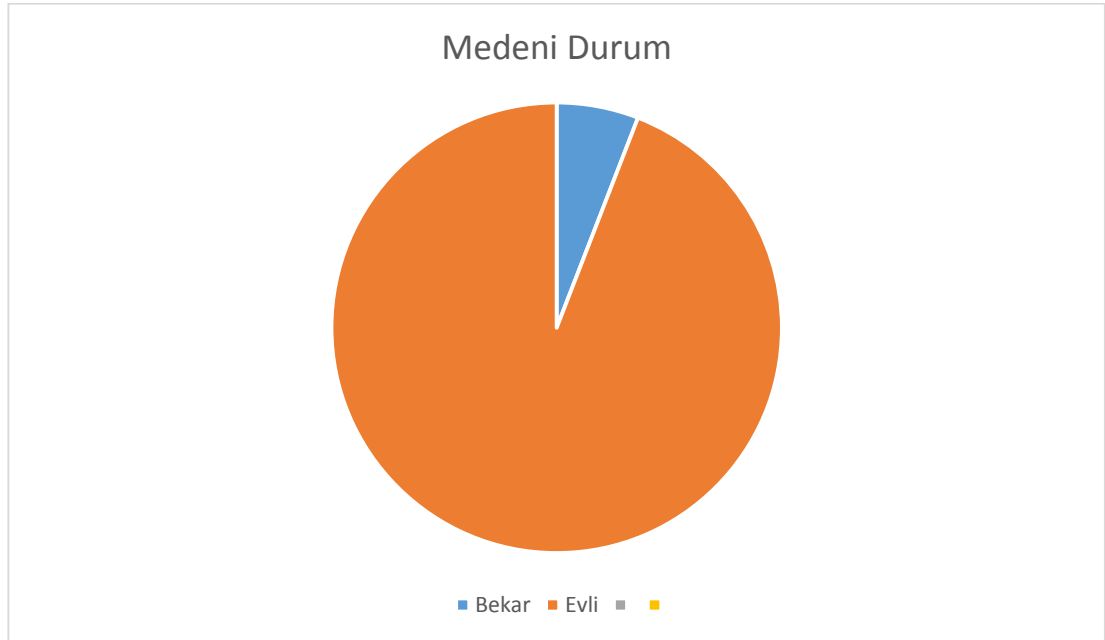


Grafik 4-2. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

Tablo 4-3. Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Bekar	12	5,88
Evli	192	94,12
Toplam	204	100

Araştırmaya katılan personellerin medeni durumlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 3. İncelendiğinde 12 kişinin (%5,88) Bekar ve 192 kişinin (%94,12) olduğu görülmektedir. Libya Merkez Bankası çalışanlarının büyük bir bölümü evli çalışanlardan oluşmaktadır.

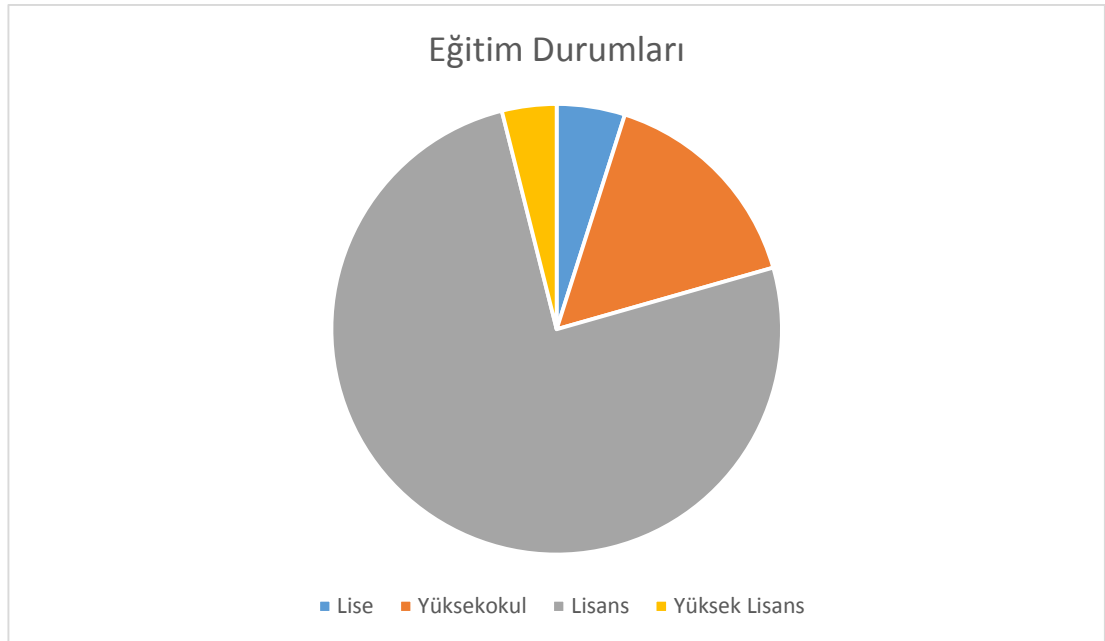


Grafik 4-2 Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılım

Tablo 4-4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	10	4,90
Yüksekokul	32	15,69
Lisans	154	75,49
Yüksek Lisans	8	3,92
Toplam	204	100

Araştırmaya katılan personellerin eğitim durumlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 4. incelendiğinde 10 kişinin (%4,90) lise, 32 kişinin (%15,69) yüksekokul, 154 kişinin (%75,49) lisans ve 8 kişi (%3,92)'sinin ise yüksek lisans derecesine sahip olarak çalıştığı görülmektedir. Ülke bankalarının bağlı bulunduğu Libya Merkez bankası çalışanlarının eğitim düzeyinin yüksek olması olağan bir durumdur. Çalışanların %95,10'unun en az bir yüksekokul bitirmesi bunu doğrulamaktadır.

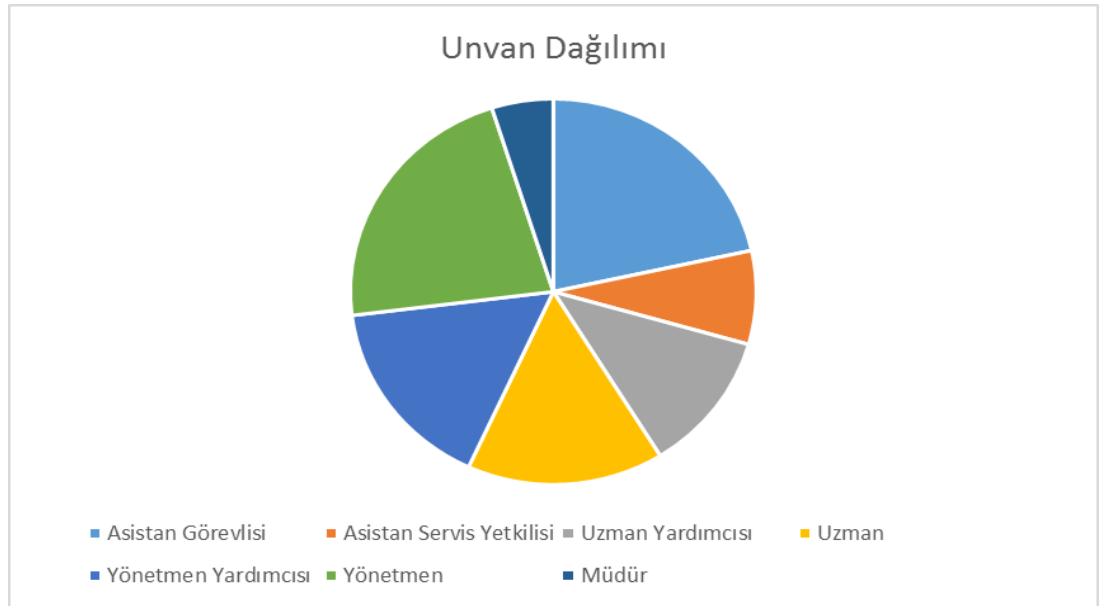


Grafik 4-4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılım

Tablo 4-2. Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı

Ünvan	Sayı	Yüzde
Asistan Servis Görevlisi	44	21,57
Asistan Servis Yetkilisi	16	7,84
Uzman Yardımcısı	24	11,76
Uzman	32	15,69
Yönetmen Yardımcısı	33	16,18
Yönetmen	45	22,06
Müdür	10	4,90
Toplam	204	100

Araştırmaya katılan personellerin görev yaptıkları unvanlara ilişkin dağılımın yer aldığı Tablo 5. İncelendiğinde 10 çalışanın müdürlük görevinde bulunduğu 45 kişinin yönetmen kadrosunda 33 kişinin yönetmen yardımcılığı kadrosunda, 32 kişinin uzman, 24 kişinin uzman yardımcısı, 16 kişinin servis yetkilisi ve 44 kişinin ise servis görevlisi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların 88 kişinin (%43,14)'nün üst düzey yetkili diğerlerinin ise operasyonel anlamda çalışan işgücü olduğu görülmektedir.

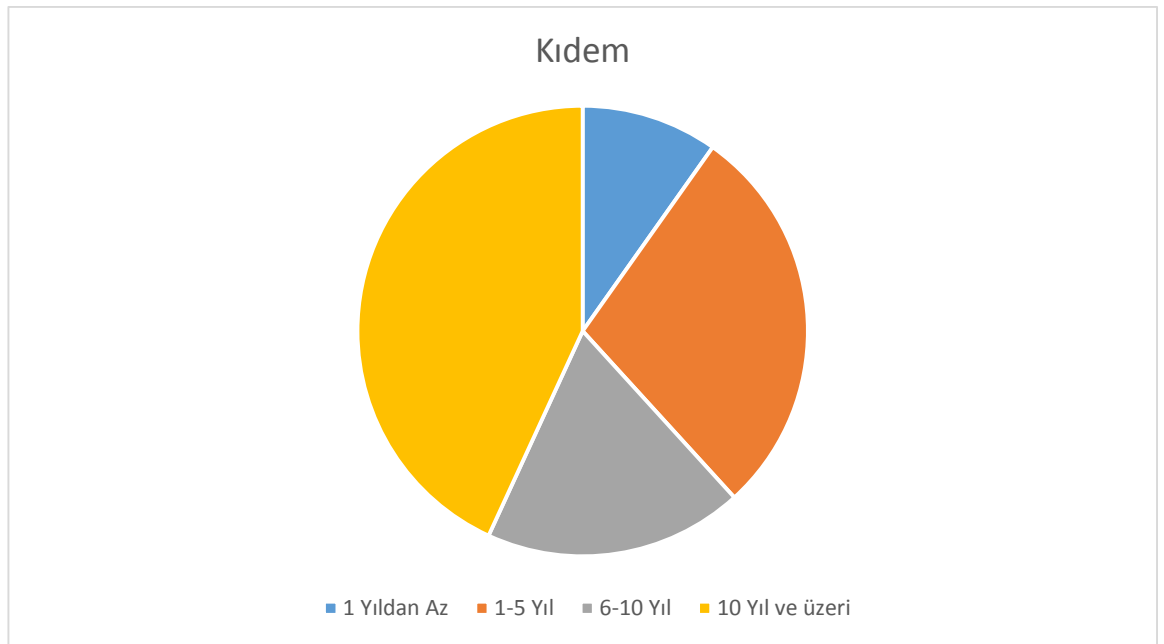


Grafik 4-3. Katılımcıların Unvanlarına İlişkin Dağılım

Tablo 4-3. Katılımcıların Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı

Kıdem	Sayı	Yüzde
1 Yılden Az	20	9,80
1-5 Yıl Arasında	58	28,43
6-10 Yıl Arasında	38	18,63
10 Yılden Fazla	88	43,14
Toplam	204	100

Araştırmaya katılan personellerin Libya Merkez Bankasında görev yaptıkları sürelerle ilişkin dağılımın yer aldığı Tablo 6. İncelendiğinde henüz yeni işe başlamış (1 yıldan az) 20 kişinin bulunduğu bunlar aynı zamanda stajyer olarak nitelenmektedir. “1-5 yıl arası” 58 kişi (%28,43), “6-10 yıl arası” 38 kişi (%18,63), “10 yıldan fazla” süredir görev yapanların ise 88 kişi %43,14 olduğu görülmektedir.



Grafik 4-4. Katılımcıların Kıdemlerine İlişkin Dağılım

Tablo 4-7. Örgüt Kültürü Sorularına İlişkin Frekans Dağılımı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Biraz Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1).		5	4	3	2	1
1. Çalıştığım kurumda işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.	(n)	36	68	42	48	10
	(%)	17,65	33,33	20,59	23,53	4,90
2. Çalıştığım kurumda kurumun amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.	(n)	37	71	50	35	11
	(%)	18,14	34,80	24,51	17,16	5,39
3. Çalıştığım kurumda işgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.	(n)	32	73	43	48	8
	(%)	15,69	35,78	21,08	23,53	3,92
4. Çalıştığım kurumda kurumun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar kuruma yeni katılan işgörenler tarafından bilinir.	(n)	28	68	62	34	12
	(%)	13,73	33,33	30,39	16,67	5,88
5. Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	(n)	45	86	32	26	15
	(%)	22,06	42,16	15,69	12,75	7,35
6. Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.	(n)	36	82	60	17	9
	(%)	17,65	40,20	29,41	8,33	4,41
7. Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir.	(n)	32	79	50	38	5
	(%)	15,69	38,73	24,51	18,63	2,45
8. Çalıştığım kurumda, işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır	(n)	30	65	54	46	9
	(%)	14,71	31,86	26,47	22,55	4,41
9. Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.	(n)	42	46	58	45	13
	(%)	20,59	22,55	28,43	22,06	6,37
10. Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	(n)	23	52	63	46	20
	(%)	11,27	25,49	30,88	22,55	9,80
11. Çalıştığım kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	(n)	32	80	46	34	12
	(%)	15,69	39,22	22,55	16,67	5,88
12. Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	(n)	36	58	52	42	16
	(%)	17,65	28,43	25,49	20,59	7,84
13. Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır..	(n)	34	102	46	16	6
	(%)	16,67	50,00	22,55	7,84	2,94
14. Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.	(n)	32	78	62	24	8
	(%)	15,69	38,24	30,39	11,76	3,92
15. Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.	(n)	36	48	44	30	46
	(%)	17,65	23,53	21,57	14,71	22,55
16. Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.	(n)	32	38	48	64	22
	(%)	15,69	18,63	23,53	31,37	10,78
17. Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.	(n)	32	72	56	32	12
	(%)	15,69	35,29	27,45	15,69	5,88
18. Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriye açıktır.	(n)	24	42	56	52	30
	(%)	11,76	20,59	27,45	25,49	14,71
19. Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum	(n)	28	64	82	14	16
	(%)	13,73	31,37	40,20	6,86	7,84

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere katılımcıların anket sorularına ifadelere ilişkin cevapları bu çalışmanın temel verilerini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili frekans analizlerine baktığımızda öne çıkan belli başlı ifadeler öne çıkmaktadır. Sonuçlara sırayla baktığımızda öncelikle işbirliği içinde çalışma (ifade 5) konusunda keskin bir sonuç çıkmaktadır. Katılımcıların %65,7’si kurumda işgörenlerin birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edildiği konusunda fikir belirtmişlerdir. Bu durum katılımcıların ortak bir çalışma alanında birbirleriyle işleri daha da kolaylaştırmak ve çalışma ortamını kendilerine göre yaşanabilir daha kolay bir hale getirdiklerine işaret eder.

Bir diğer öne çıkan ifadede katılımcıların %61,2’si çalışılan kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarının teşvik edildiği (ifade 7) yönünde fikir belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak kurumlarda takım ruhunun örgüt kültürünün önemli bir parçası olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanında yine ankete katılanların %55,2’si çalışılan kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edildiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç hem çalışanlar hem de işletmenin kendisi açısından önemli bir duruma işaret etmekte, performansın önemine vurgu yapmaktadır.

Çalışanların çalıştıkları yerde pozisyonları ve pozisyonlara göre yapılan işleri bilmeleri önemli bir husustur. Bu sebeple kurumlarda çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rollerin ve sorumluluklarının tanımlanması konusu hem işgören hem işveren açısından örgüt kültürünü etkileyen bir husustur. Yapılan bu çalışmada katılımcıların %65,2’si rollerin ve sorumlulukların açık bir biçimde tanımlandığını (ifade 13) belirtmişlerdir.

Tablo 4-4. Örgütsel Bağlılık Sorularına İlişkin Frekans Dağılımı

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
20.Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	(n)	34	89	55	18	8
	(%)	16,67	43,63	26,96	8,82	3,92
21.Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygum var	(n)	23	34	46	62	39
	(%)	11,27	16,67	22,55	30,39	19,12
22.Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılığım var	(n)	17	34	51	66	36
	(%)	8,33	16,67	25,00	32,35	17,65
23.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	(n)	44	91	33	24	12
	(%)	21,57	44,61	16,18	11,76	5,88
24.Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür	(n)	13	40	47	70	34
	(%)	6,37	19,61	23,04	34,31	16,67
25.Şu anda bu kurumda kalmak benim için bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da	(n)	65	72	38	16	13
	(%)	31,86	35,29	18,63	7,84	6,37
26.İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	(n)	61	72	43	16	12
	(%)	29,90	35,29	21,08	7,84	5,88
27.Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatım büyük ölçüde altüst olurdu	(n)	34	75	44	29	22
	(%)	16,67	36,76	21,57	14,22	10,78
28.Şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum	(n)	28	68	62	34	12
	(%)	13,73	33,33	30,39	16,67	5,88
29.Bu kuruma şu ana kadar kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	(n)	33	78	51	30	12
	(%)	16,18	38,24	25,00	14,71	5,88
30.Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur	(n)	14	95	40	42	13
	(%)	6,86	46,57	19,61	20,59	6,37
31.Bu kurumda çalışmaya devam etmek konusunda herhangi bir sorumluluk hissetmiyorum	(n)	12	39	74	71	8
	(%)	5,88	19,12	36,27	34,80	3,92
32.Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum	(n)	22	115	38	21	8
	(%)	10,78	56,37	18,63	10,29	3,92
33.Şu anda bu kurumdan ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum	(n)	21	52	66	48	17
	(%)	10,29	25,49	32,35	23,53	8,33
34.Bu kuruma çok şey borçluyum	(n)	28	60	81	25	10
	(%)	13,73	29,41	39,71	12,25	4,90
35.Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım	(n)	18	56	75	43	12
	(%)	8,82	27,45	36,76	21,08	5,88
36.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	(n)	20	74	68	30	12
	(%)	9,80	36,27	33,33	14,71	5,88

Burada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisinin belirlenmesi ve ana hipotezin denenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 4-5. Örgütsel Bağlılık - Örgüt Kültürü İlişkisi

R kare	Düzeltilmiş R kare	Değişim İstatistikleri				
		Düzeltilmiş R ²	F Değişimi	Df1	df2	Anamlılık F Değişimi
.438	.388	.438	6,965	18	183	.000
df=18, Ortalama=3,148, f=6,965 Anamlılık=0,000						

Yukarıdaki tabloya göre örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü ilişkisi anlamlıdır ($p < 0.05$). Bu durum, örgütsel bağlılığın örgüt kültürünü olumlulamaya neden olduğu sonucunu vermektedir. Benzer sonuçlar diğer araştırmalarda da ortaya konulmuştur. Çalışmamız literatürü paralellik göstermektedir.

Demografik Değişkenler ile Örgütsel Bağlılık ilişkisinin Analizi

Bu bölümde, örgüt kültürü faktörleri ile birlikte örgütte çalışanlara ait demografik değişkenlerin de örgütsel bağlılığı etkilediği düşüncesiyle eğitim durumu kıdem, gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Unvan bazında bir inceleme diğer alt problemlerde yapılacaktır. Libya Merkez Bankası çalışanlarının eğitim durumları ile örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi karşılaştırılmış ve %5 güven düzeyinde $p=0,13$ olarak anlamlı bulunmuştur. Eğitim durumları örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmaktadır.

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılığın farkını belirlemek için yapılan T testine göre % 0.5 anlamlılık düzeyinde lise mezunu ile yüksekokul ($p=0,001$), lisans ($p=0.002$) ve yüksek lisans ($p=0.002$) mezunu arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir.

Tablo 4-10..Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılık Farkı Testi

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Lise	Yüksekokul	.3213	.12788	.001
	Lisans	.4830(*)	.9348	.002
	Lisansüstü	.5236(*)	.13736	.002

Ortalamalar farkı %5 seviyesinde anlamlıdır

Eğitim durumları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda eğitim durumu artan personelin örgüte bağlılığı azalmaktadır. Bu literatüre de uygun bir sonuçtur. Alternatif iş olanaklarının artması sebebiyle eğitim durumu yükselen bireyler örgüt dışındaki iş imkanlarını da değerlendirmeye alacağından örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Yine aynı şekilde lise mezunlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması mevcut işyerinde kalmasının onun kariyeri açısından iyi olacağı düşüncesi yatmaktadır. Çünkü eğitim durumu alternatif iş olanaklarına kısıt getirmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre Tablo 11 (Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Genel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması Tablosu) incelendiğinde, eğitim düzeyi arttıkça bağlılığın azaldığı yönünde sonuca ulaşılabilmektedir. Özellikle lise mezunu çalışanlarının normatif bağlılık ortalamalarının yüksek olması uzun yıllar hizmet veren ve vermeye devam etmeyi düşünen bu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek çıkması kurumu içselleştirdiği ve sadakat oluştuğu yönünde yorumlanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Tablo 4-11.Çalışanların Eğitim Durumlarına Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması

Eğitim Durumu		N	Ortalama	Standart Sapma
Normatif Bağlılık Ortalaması	Lise	10	4,16	.42893
	Yüksekokul	32	3,42	.76718
	Lisans	154	3,73	.91052
	Lisansüstü	8	3,39	.64934
	Toplam	204	3,72	0,68889
Devam Bağlılığı Ortalaması	Lise	10	3,26	1.13165
	Yüksekokul	32	3,17	.96685
	Lisans	154	3,28	.76451
	Lisansüstü	8	3,01	.77118
	Toplam	204	3,18	.90855
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Lise	10	3,95	.45565
	Yüksekokul	32	3,46	1.08859
	Lisans	154	3,41	1.07142
	Lisansüstü	8	3,02	1.07156
	Toplam	204	3,46	0,921855

Tablo 4-12.Çalışanların Medeni Durumları İle Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırılması

Medeni Durum		N	Ortalama	Standart Sapma
Bağlılık Genel Ortalama	Bekar	12	3.1842	.48156
	Evli	192	3.4534	.49433
Normatif Bağlılık Ortalaması	Bekar	12	3.0623	.83397
	Evli	192	3.4826	.78978
Devam Bağlılığı Ortalaması	Bekar	12	3.1822	.68320
	Evli	192	3.2283	.72433
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Bekar	12	3.2910	.9211
	Evli	192	3.6344	.8938

Tabloya göre sonuç değerlendirildiğinde evli çalışanların sorumluluklarının daha fazla olduğu ve çocuk yetiştirme ve gelecek kaygılarını en az düzeye indirmek için sabit bir iş

imkanını uygun gördükleri literatürde açıklanmaktadır. Bu sonuçlar literatüre paralellik göstermektedir. Bekar çalışanların evli çalışanlara nazaran daha sık iş değiştirdikleri ve daha dinamik bir yapıda oldukları yine diğer araştırma sonuçlarında da ortaya çıkan bir durumdur. Evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p<0.05$) Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 4-13.Çalışanların Medeni Durumları İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

Medeni Durum	Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi					
	F	Anlamlılık	T	Df	Anlamlılık. (2-boyutlu)	Ortalama
Bağlılık Genel Ortalama	.230	.632	-3.019	203	.001	-.2143
Normatif Bağlılık Ortalaması	.009	.924	-2.720	203	.004	-.3033
Devam Bağlılığı Ortalaması	.054	.816	-.365	203	.648	-.0361
Duygusal Bağlılık Ortalaması	.285	.594	-2.378	203	.008	-.3034

Araştırmaya katılan Libya Merkez Bankası çalışanlarının kurumda çalıştıkları süreler dikkate alınarak hazırlanan Tablo 13’de kıdem ve örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılmıştır. Kıdem süreleri 6 yıldan az ve 10 yıldan fazla şeklinde 2 kategori halinde anali edilmiştir. Yapılan T Testi sonucunda $p>0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Kıdem yılları dikkate alındığında çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin çok etkili olmadığı diğer bağlılık düzeylerinin görece yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo 14-Tablo 15)

Tablo 4-14.Çalışanların Toplam İş Tecrübesi İle Bağlılık Ortalamalarının Farkı Tablosu

Toplam İş Tecrübesi	Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi					
	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2-boyutlu)	Ortalama Farkı
Bağlılık Genel Ortalama	.049	.825	-3.208	203	.001	-.2236
Normatif Bağlılık Ortalaması	.006	.941	-2.749	275	.006	-.3005
Devam Bağlılığı Ortalaması	.000	.995	-2.222	275	.027	-.2142
Duygusal Bağlılık Ortalaması	.170	.680	-1.235	275	.218	-.1562

Tablo 4-15.Toplam İş Tecrübesine Göre Genel Bağlılık, Normatif, Devam ve Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Karşılaştırması

Toplam İş Tecrübesi		N	Ortalama	Standart Sapma
Bağlılık Genel Ortalama	6 yıldan az	78	3.1626	.48098
	10 yıldan fazla	146	3.3829	.53824
Normatif Bağlılığı Ortalaması	6 yıldan az	78	3.1269	.81102
	10 yıldan fazla	146	3.4674	.70631
Devam Bağlılığı Ortalaması	6 yıldan az	78	3.1264	.68250
	10 yıldan fazla	146	3.2506	.73832
Duygusal Bağlılığı Ortalaması	6 yıldan az	78	3.2346	.99736
	10 yıldan fazla	146	3.4308	.92461

Tablo 15’den de anlaşılacağı üzere kıdem süreleri ile bağlılığın doğru orantılı arttığı bulgulanmıştır. Toplam iş tecrübesi de diyebileceğimiz kıdem süresi arttıkça örgütte kalmanın devam ettiği ve sadakat hissi yarattığı bu nedenle normatif bağlılık oluştuğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ortalamalarının incelendiği Tablo 16'a göre bütün bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir.

Tablo 4-16. Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	Df	F	Anlamlılık
Genel Bağlılık Ortalaması	3	1.290	.278
Normatif Bağlılık	3	.834	.476
Devam Bağlılığı	3	6.356	.000
Duygusal Bağlılık	3	3.886	.010

Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki Correlations

Tablo 4-17.Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki

		Örgütsel Bağlılık	Örgüt Kültürü
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,480**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	204	204
Örgüt Kültürü	Pearson Correlation	,480**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	204	204

Analiz sonuçlarını incelediğimizde çıkan sonuç;

Örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Dolayısıyla Hipotez 1, H_0 reddedilmiştir. Bu durumda örgüt kültürü benimsedikçe örgütsel bağlılığın oluştuğunu söylemek gerekmektedir. Bu durumda kurum çalışanlarının örgüt kültürünü benimsemeleri yönünde çalışmaların yapılması, beraberinde örgütsel bağlılığı getirecektir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Rekabetin hızlı bir şekilde arttığı iletişim teknolojilerinde gelişmeler sayesinde küreselleşmenin tüm kurumları etkilediği bir çağda bulunuyoruz. Gelişen rekabet ortamına ayak uydurabilmek adına işletmeler dinamik bir yapıya sahip olmanın yanısıra içe dönük olarak insan kaynaklarını da en etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Pazar paylarını yüksek tutmak isteyen işletmeler çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak zorundadır. Entelektüel sermayenin değerli olduğu günümüzde işletmeler çalışanlarının işletme iç ve dış çevresine hakim olmak adına sürekli bir gelişime tabi tutmak zorundadır. Bunu sağlamanın en kolay yollarından birisi örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte katılan her bireyi örgütsel kültüre adapte etmekle olur. Örgüt kültürü sayesinde örgüt içerisindeki enformasyonun yayılması kolaylaşmaktadır. Örgütlerin vizyonunu başarı odaklı olarak belirlemelerinde en temel değişkenlerden birisi emek faktörü olan insandır. Kültürel bir varlık olan insanın önemi örgütler özellikle de kar amacı güden bir örgüt olan işletmeler tarafından farkına varılmıştır. Rekabet avantajını elde etmek isteyen işletme/örgütler öncelikle insan kaynağını odak olarak çalışanların verimliliği ile örgütü başarıya ulaştırmayı hedefleyen stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Bu stratejiler ve başarıya odaklı diğer planların çoğu uzun vadede gerçekleşecek hedeflere yöneliktir. Uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesi içinde örgüt içerisinde çalışanların örgüte bağlılığı esastır.

Örgütlerin faaliyetlerinin devamlılığını sağlayarak amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda ortaya koydukları hedefleri gerçekleştirebilmek ve hedef odaklı çalışabilmek için bir kültürel kimlik oluşturmaları gerekmektedir. Kültürel kimlik oluşumunda destekleyici unsurlar tüm üyelerine/çalışanlarına benimsetmeleri gereklidir. Örgüt kültürüne tüm üyeler/çalışanlar tarafından uyulduğunda örgütsel kimlik oluşmakta ve örgüt diğer örgütlerden farklılaşmaktadır. Örgüt kültürü sayesinde oluşan kimlik çalışanların benlik duygularını geliştirip güçlendirmekte ve örgütsel motivasyona katkı sağlamaktadır.

Günümüzde birçok işletme insan kaynaklarına yatırım yapmasına rağmen çalışanların örgüte sadakat beslememesi sebebiyle işten ayrılma niyeti göstermesi sebebiyle bu konuda ikilem ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yine işletmelerin küreselleşme ile birlikte uluslararası pazarlarda rekabet edebilmesi için çok kültürlü bir yapı içerisinde hareket etmek

zorundadırlar. Bu sebeptendir ki son zamanlarda örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanılmıştır. Çalışma konumuzu oluşturan Libya Merkez Bankası da finans sektörünün lokomotiflerindendir. Belirlenmiş yasal çerçeveler içerisinde belli amaçları yerine getirmek üzere kurulmuş, yoğun rekabet koşullarında hareket eden, tamamı ile hedef odaklı örgütler içerisinde yer almaktadır. Libya Merkez Bankası uluslararası piyasalarla eşgüdümlü olarak faaliyet yürüttüğü için örgüt içerisinde veya örgüt paydaşları arasında farklı kültürlerden gelen insanlarla ilişki her daim sürüp gitmektedir. Örgüt kültürünün çok kültürlülüğe sahip olması için örgüt vizyon ve hedeflerinin bu yönde belirlenmesi ve yönetilmesi esastır. Bankacılık sektörü her yönüyle değişime açık ve dinamik yapıya sahip örgütler olarak bilinmektedir. Örgüt kültürünün oluşması ile bu değişimlerinde hızlı bir şekilde örgüt içerisinde yayılacağı beklenti dahilindedir. Bankacılık sektöründe, yönetim ve çalışma şartlarını kendi yapısına özgün çalışma yapısı içinde şekillendirmektedir. Bilgi işlem teknolojilerinin her ne kadar yaygınlaşması ve iş ve işlemleri kolaylaştırmasına rağmen emek faktörünün önemli geçerliliğini hala korumaktadır.

Bu çalışma ile birlikte araştırmamıza katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü düzeyleri ölçülmüş ve örgütsel kültürü uyum sağlayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın oluşması üzerinde 0,480 oranla anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen yani bağlılığı arttıran faktörlerin

Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde çalışanların örgüt kültürünü benimsediği kabul edilmektedir. Bu sayede verimlilik ve iş motivasyonu artacağından örgütsel başarı artacaktır. Örgüt kültürünün güçlenmesi için en birinci yapılacak olan çalışanlar arasındaki iletişim engellerinin kaldırılması ve takım çalışmasının yoğunlaşması önemlidir. Bu yöndeki tavır ilk olarak orta ve alt kademe yöneticileri tarafından uygulanmalı ve üst yönetim bunu bir örgütsel kimlik boyutunda ele alarak stratejiler geliştirmelidir. Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi önemli görmeleri ve yaptıkları işten haz almaları önemlidir.

Finans sektörünün başat aktörlerinden birisi olan bankalar, liberal ekonomik etkilerin ve küreselleşmenin etkilerini diğer sektörlerle nazaran çok daha hızlı hissetmekte ve gerekli dönüşümler sektör dinamikleri içerisinde sağlanmaktadır. Değişimlerin hızlı olduğu

örgütlerde çalışanların yoğun baskı ve stres yaşadığı gerçeğinden hareketle örgüt kültürünün muhafaza edilmesi işten ayrılma niyetinin düşürülmesi ve işgücü devir hızının en aza indirilmesi önemli bir faktördür. Bu sebeple örgütsel kültür ve dolayısıyla örgütsel bağlılık önemlidir. Bu çalışma ile Libya Merkez Bankası ve banka sektöründe faaliyet gösteren diğer örgütlere şu önerilerde bulunmaktadır.

- Yeni işe başlayan ve mevcut çalışanların iş odaklı faaliyet ve eylemlerini desteklemek onları motive önemlidir. Genelde lisans sonrası bankalarda başlayan genç çalışanların örgüte uyum sağlamasında yaşadıkları olağan sıkıntıları bertaraf etmek için örgüt kültürü unsurları önemlidir. Oryantasyon programları örgütü tanımaları için önemlidir.
- Örgüt içerisinde ödül ve ceza sistemi açık hale getirilmeli ve etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılması için rutin ödüllendirmeden ziyade iş odaklı ödüllendirmeler tercih edilmelidir.
- Örgütsel motivasyon araçlarından en önemlisi de çalışanların maaş ve ücretleridir. Bu konuda Libya Merkez Bankası özelinde bütün bankalar parasal faaliyet yürüten bu sektörde dengeli bir maaş ücret politikasına önem vermelidir.
- Örgütsel adaletin hakim olduğu örgütlerde çalışanların örgütte kalma süresi yüksek olmaktadır. Bu nedenle işten ayrılma niyetinin oluşmaması ve personel devir hızının düşürülmesi için örgütsel adalete önem verilmelidir.
- Kuşku duyulacak bütün süreçler elenerek iş süreçleri planlanmalıdır. Kuşku ortamda çalışanların huzursuz olacağı unutulmamalıdır.
- Örgütsel bağlılığın “örgütsel bağımlılık” yaratmamasına dikkat edilmelidir. Kıdemli örgüt üyelerinin örgütte kalma isteği bazen örgütü sıkıntılı bir süreçle başbaşa bırakabilir. Örgüt dinamiğine uyum sağlayamayan ileri yaş grubu personelin alternatif iş olanakları olmaması sebebiyle işte kalma eğilimi gösterdiği ortadadır. Bu nedenle bütün yaş gruplarına hitap eden hizmet içi eğitimler yapılarak dinamizm korunmalıdır.
- Fikir, öneri ve düşünceler dikkate alınmalıdır. Etkin bir öneri formu interaktif olarak oluşturulabilir.

- Ulaşılması zor hedefler yerine daha rasyonel hedefler belirlenmelidir. Örgüt üyelerinin örgüte karşı olumsuz bildirimde bulunması engellenmelidir.
- Örgüt içi belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır.

Bankaların günümüzde yoğun rekabet ortamında başarılı bir yönetim sergilemesi ve karlılıklarını arttırmaları için beşeri sermaye varlığı olan insan kaynaklarına önem vermeleri gerekmektedir. Örgütsel bağılılıkları arttırarak beşeri sermaye varlığına yapmış olduğu entelektüel yatırımı sürdürebilmek için çalışanları stratejik planlamanın en üst noktasına taşımaları gerekmektedir. Mutlu ve örgütsel kimlik kazanmış yetişmiş ve gelişmiş insan gücü her örgütün nihai hedeflerinden birisidir. Bankacılık sektörünün dinamik yapısı itibari ile beşeri sermayenin önemi ortadadır. Bu nedenle etkin bir kültür ve örgütsel bağılılık düzeyinin yüksek olması önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının demografik özelliklerine bağlı olarak değişmesi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 389-408.
- Akar, C., & Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol stres kaynakları arasındaki ilişkiler: Yapısal denklem modeliyle beyaz et sektöründe bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akıncı Vural, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı, Z. B. (2001). *Kurum Kültürü*. (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksu, A., & İra, N. (2009). Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579..
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*. 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 203-215.
- Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Bakan, İ., Güven, M., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 127-153.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Baltaş, Z. (2004). *Sağlık Psikolojisi Halk Sağlığında Davranış Bilimleri*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, A. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Umut Yayımları.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Batlaş, A., & Batlaş, Z. (2004). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, 22. Basım, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139) <http://Dergi.Sayistay.Gov.Tr/İcerik/Der59m6.Pdf> (24 Nisan 2016)
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139) <http://Dergi.Sayistay.Gov.Tr/İcerik/Der59m6.Pdf> (24 Nisan 2017)
- Becker, T. E. ve Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-189.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Belogolovsky, E. ve Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, *Principals and Parents. Teaching and Teacher Education*, 26, 914-923.
- Berberoğlu, G. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8.1-2, 153-161.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74..
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(2), 95-108
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. S. (1992). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts, Addison-Wesley, 242.
- Cameron, K.S and Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Campbell, R.F., Corbally, J. E., & Nystrand, R.O. (1983). *Introduction To Educational Administration* (6th ed.). Massachusetts: Allyn & Bacon, Inc.
- Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi.

- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*. Anı Yayıncılık.
- Ceyhan, A. A., & Siliğ, A. (2005). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile uyum düzeyleri arasındaki ilişkiler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2)
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Sin anlamlılığını belirleyen sosyal - yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(1), 35-51.
- Ceylan, A., & ŞENYÜZ, E. (2003). Algılanan örgütsel destek ve dahil olma-dışlanma algısının örgütsel bağlılığa etkisi-sigorta sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 57-62..
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558..
- Cüceloğlu, D. (2012). *İletişim Donanımları: 'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim*. Remzi.
- Çakınberk Karaca, A., Demirel, E. T., & Derin, N. (2011). *Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*., Asitan Yayıncılık, Sivas.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2).
- Çetin Gürkan, G. (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Çırpan, H. (1999). “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması.” *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Del Junco, J. G., Dutschke, G., & Petrucci, M. (2008). The Hofstede model in the study of the impact of Sevilla Expo 92. *Consejo Científico Asesor*, 6(27).

- Demirel, E. T., Derin, N., & Çakınberk, A. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. (1.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, İ. (1997). *Değişen Türkiye'de Bilim Ve Kültür*. İmaj Yayınevi.
- Doğan, M. S. (2012). “Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz Uygulamalarının Değerlendirilmesi)”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.
- Döğlerlioğlu, Ö. (1999). Müşteri memnuniyeti yaratmada etkili olan hizmet kalitesi boyutları. *İktisat, İşletme, Finans Dergisi*,14, 163.
- Dönmez, E. (2016). “Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yay., İstanbul.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İU Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım. 9.Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Rev. Simon and Schuster.
- Gelles, I. R., Levine, A.,(1995), *Sociology: An Introduction*.

- Gizir, S. ve Şimşek, H. (2005). Communication in a academic context. *Higher Education*, 50, 197-221.
- Gözen, E. D. (2007). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organzational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Güçlü, H. (2006). “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık zerindeki Etkisi”. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2012). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2(1), 37-56. <http://onlinedergi.com/eab/arsiv/arama.aspx>. (22 Nisan 2016)
- Gül, H., & Oktay, E. (2005). Demografik değişkenlerin, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla ilişkileri üzerinde bir araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 4, 65-83.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri*. 9. Baskı. İstanbul: Nobel Yayın.
- Gürçay, C. (1994). Verimlilik + kültür = verimlilik kültürü, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(2), 211-224.
- Gürkan, Ç. G. (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgüt İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, M., Bakan, I. ve Yeşil, S., (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 127-151.
- Güvenç, B. (1984). *İnsan ve kültür*. Remzi.
- Güvenç, B. (1989). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Halis, M. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş güçlüklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 251-266.

- Hellriegel, D., Jsloum, W. & Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior*. NY: South-Western College Publishing.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational Behavior*, South. Western College Publishing.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill New York.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İlsev, A. (1997). “Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jones, G. R. (1998), *Organizational Theory*, Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Jones, C. (2003). Theory after the postmodern condition. *Organization*, 10(3), 503-525.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Katz, D., Kahn, R. L., Can, H., & Bayar, Y. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kaya, Harun, (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 115
- Keegan, A. E. ve Hartog, D. N. D. (2004). Transformational leadership in a project- based enviroment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *Project Management*, 22, 609-617
- Keleş, Hatice (2006), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three process of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kırel, Ç. (1989). Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 349-367.

- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Eds.). (2012). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. Routledge.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koç, H. M. T., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, Tamer: *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*, 8.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2001.
- Korkmaz, A. (2009). “İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi Ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Kozlu, C. (2013). *Kurumsal Kültür- Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yöntemlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, İstanbul: Remzi.
- Köksal, K. (2007). “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1, 219-242.
- Kösoğlu, N. (2013). *Milli Kültür ve Kimlik*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Kurt, T. (2010). “Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans F.(1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGrawHill, Singapore,
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McDonald, D. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staaff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment İn The Workplace: Theory, Research And Application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2002). A three component conceptualization of organizational commitment. *Fundamentals of Organiztional Behavior*, 3, 345-346.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal Of Applied Psychology*, 89(6), 991.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mwaura, G., Sutton, J., & Roberts, D. (1998). Corporate and national culture-an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 212-220.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1990). Experience, expertise, and decision bias in negotiation: The role of strategic conceptualization. *Research On Negotiation In Organizations*, 2, 55-75.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2).
- Odabaşı, Y. (1986). *Tüketici Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going, *Annual review of psychology*, 42(1), 427-458.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Ozankaya, Ö. (Ed.). (1983). *Davranış Bilimlerine Giriş*. 2. Baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Ölçüm Ç, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdevecioğlu, M. (2003): Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(2), 113-130.

- Özkalp, E. (2014). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. 3. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayım.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları. *Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayın*, 149(82).
- Özkalp, E., Suat A. ve Kezban T. (1986). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Polat, E. (2003). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations*, 18(2), 194-211.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508.
- Robbins, P. S., & Coulter, M. (2003). *Updates Management*.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M.(2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*. 7(2), 613-628.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 17-36.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Schein, E. H. (1991). "What is culture?" İçinde Frost, P. J., Moore, I. F., Louis, M. R., Lunberg, C. C. ve Martin, J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. Newbury Pak: Sage.
- Schein, E. H. (1996). "Leadership and Organizational Culture" İçinde Hesselbeing, F., Galdsmith, M. ve Backhard, R. (Eds.). *The Leader of the Future*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, W. (1994). *The Reengineering Alternative*. New York: A McGraw-Hill Special Reprint Edition.
- Sert, S. (2010). "Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma". *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sevim, E. (2005). "Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerlendirme Sistemlerini Belirlemeleri İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma". *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Silah, M. (2002). Sanayi işletmelerinde önemli ve çağdaş bir gereksinim: süreç danışmanlığı uygulamaları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 143-168.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Şahin, A. (2009). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetimsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahinyan, Melissa (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. ve Türker, K. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 166, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm>, 22.04.2016 (19 Nisan 2017)

- Terzi, Ali, R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Tiryaki, T. (2005). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, ..
- Tuztaş, T. (2005). Kültür ve ideal kültür II. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 34-46.
- Türk, M. S. (2003). “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.395-412.
- Yılmaz, D. D. (2005). “Çokuluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yiing, L. H., Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance, *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(1), 53-8
- Zeytinoglu, G. (2006). home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt (19 Nisan 2017)

EKLER

ANKET FORMU

Bu anketin amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Elde edilen bulgular akademik amaçlı bilimsel bir çalışma için kullanılacak ve verilen cevaplar gizli tutulacaktır. Bunun dışında herhangi bir amaçla kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu çalışmaya değerli katkılarınızla destek verdiğiniz için teşekkür eder, çalışma hayatında başarılar dilerim.

Demografik değişkenlere ilişkin bilgiler

Medeni Haliniz?

Evli

☐

Bekar

☐

Eğitim Durumu

Lise

☐

Önlisans

☐

Lisans

☐

Yükseklisans

☐

Doktora

☐

Kadro Ünvanı

Asistan Serv. Gör.

☐

Asistan Servis Yet.

☐

Uzman

☐

Uzman Yrd.

☐

Yönetmen

☐☐

Müdür

☐

Yönetmen Yardımcısı

Kıdem Yılınız

1-5

☐

5-10

☐

10-15

☐

15-20

☐

20 ve üzeri

Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Biraz Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle Katılmıyorum (1).	5	4	3	2	1
Örgüt Kültürüne İlişkin Bilgiler					
1. Çalıştığım kurumda işleyiş ve uygulamalar herkes tarafından çok iyi bilinir.					
2. Çalıştığım kurumda kurumun amaçları, kuralları, inançları bütün işgörenler tarafından benimsenmektedir.					
3. Çalıştığım kurumda işgörenler arasında güçlü bir iletişim vardır.					
4. Çalıştığım kurumda kurumun geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar kuruma yeni katılan işgörenler tarafından bilinir.					
5. Çalıştığım kurumda işgörenler birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.					
6. Çalıştığım kurumda işgörenler aile ferdi gibi görülür.					
7. Çalıştığım kurumda işgörenlerin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.					
8. Çalıştığım kurumda, işgörenlerle birlikte karar verme yaklaşımı esas alınır					
9. Çalıştığım kurumda yeni yaklaşım ve fikirler, değişim teşvik edilir.					
10. Çalıştığım kurum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.					
11. Çalıştığım kurumda işgörenler yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.					
12. Çalıştığım kurumda işgörenlerin kariyerlerinde gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.					
13. Çalıştığım kurumda işgörenlerin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır..					
14. Çalıştığım kurumda orta düzeyde risk yüklenmede işgörelere inisiyatif tanınır.					
15. Çalıştığım kurumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.					
16. Çalıştığım kurum bağımsız olarak karar alabilme ve hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verir.					
17. Çalıştığım kurumda işgörenlerin yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.					
18. Çalıştığım kurumda yönetim eleştiriyeye açıktır.					

19.Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum					
Örgütsel Bağlılık ile İlgili Bilgiler					
20.Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
21.Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygum var					
22.Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılığım var					
23.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
24.Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür					
25.Şu anda bu kurumda kalmak benim için bir istek olduğu kadar bir ihtiyaçtır da					
26.İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu					
27.Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar versem hayatım büyük ölçüde altüst olurdu					
28.Şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum					
29.Bu kuruma şu ana kadar kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim					
30.Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri, alternatiflerin az oluşudur					
31.Bu kurumda çalışmaya devam etmek konusunda herhangi bir sorumluluk hissetmiyorum					
32.Benim için avantajlı olsa bile, bu kurumu terk etmenin doğru olacağını sanmıyorum					
33.Şu anda bu kurumdan ayrılamam, çünkü diğer çalışanlara karşı sorumluluk hissediyorum					
34.Bu kuruma çok şey borçluyum					
35.Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım					
36.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Asma Mustafa Omar Nassar
Doğum Tarihi ve Yeri : 22/3/1987 Sibrata.Libya
Medeni Hali : Bekar
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : asmanaser1234 @gmail.com



Eğitim

Lise : BASHAR SEEDAWİ SPECIALİZEDSECONDARY
Lisans : SUBRATA DENİZ AVCILIĞI YÜKSEK ENSTİTÜSÜ

