T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KAMU HASTANELERİNDE ÇALIŞMAKTA OLAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI VE GÖSTERDİKLERİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Şebnem Atan

Enstitü No:2501060426

Danışman

Prof. Dr. Erdal Tekarslan

İstanbul, 2010

ÖZ

KAMU HASTANELERİNDE ÇALIŞMAKTA OLAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI VE GÖSTERDİKLERİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi: İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erdal Tekarslan

Aralık 2009, 160 sayfa, 110 kaynak

İnsanların bir araya geldiği gerek ticari amaçlı, gerek sosyal tabanlı veya politik tüm topluluklar, doğaları gereği zamanla kendi kültürlerini oluşturmuş, dışarıdan başka bir kültürü benimsemiş veya süreklilik niteliklerinden yoksun bir şekilde dağılmayı beklemişlerdir.

Örgütlerin sürekli olma ya da varlıklarını olabildiğince uzun vadeye yayabilmelerinde en belirleyici unsurlardan biri de her bireyin, örgütü başlı başına bir olgu olarak özümseyip, içinde bulundukları kurumun kimliğine, politikalarına ve vizyonuna duydukları bağlılık olmuştur. Bu noktada örgütsel bağlılığı; kurum kimliği, misyonu ve vizyonunun temel belirleyicisi olan örgüt kültürünün değişkenlikler gösteren bir sonucu olarak algılamak yanlış olmayacaktır.

Dolayısıyla yaptığım çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha önce onlarca akademik çalışma tarafından ortaya koyulan varlığının saptanmasının ötesinde, farklı örgütlerde ortaya çıkan kültür tarzlarının, bireylerdeki bağlılık olgusuna yaptıkları katkı düzeyi ve bu bireylerin söz konusu katkıyı algılama şekilleri üzerine odaklanmıştır.

Örgütsel bağlılığın, doğrudan bireyler arası bağlılık üzerinde de etkili olduğu varsayıldığında; doğasından ötürü sürekli bir harmoni ve ekip çalışmasının elzem olduğu bir örnek kütle arayışımda, en doğru seçenek hastaneler olarak karşıma çıkmıştır. Özellikle kamuya ait sağlık kuruluşlarında belirgin hatlarla ortaya çıkan kültür olgusu da, araştırmam sırasında bana oldukça net veriler sunmuştur.

ANAHTAR KELİMELER: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

JURİ ÜYELERİ :

Prof. Dr. Erdal Tekarslan

Doç. Dr. Lale Tüzüner

Doç. Dr. Aykut Berber

Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun

Yrd. Doç. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş

ABSTRACT

A RESEARCH OVER THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT MANIFESTED BY THE DOCTORS AND THE NURSES EMPLOYED IN PUBLIC HOSPITALS

M.S., Business Administration
Advisor: Prof. Dr. Erdal Tekarslan

December 2009, 160 Pages, 110 References

Due to their nature, all communities consisting of people that have been sharing commercial, social or political purpose; forge their unique culture, import one from outside or wait for an inevitable disbanding, devoid of their quality of permanency.

Another remarkable integral of this sustainability and continuity for organizations has always been the perception of the organization as an independent being and the commitment to its identity, policies and vision. At this point, it would not be false to perceive organizational commitment as a result of the organizational culture which also happens to be the determinant of that identity and vision.

Therefore, beyond the fact that these two terms have a strong relationship as pointed out by numerous researchs, my study is focused on the contribution of different types of organizational culture formed in various communities, to the commitment of individuals to their unity, the apprehension and magnitude of it.

Assuming that organizational commitment is also effective on the allegiance between the individuals; in my search of a subject which naturally demands teamwork and strict harmony; hospitals and healthcare institutions came up as the best option. Especially public hospitals with their distinctive organizational culture, provided me with prominent findings.

ÖNSÖZ

Edgar Schein'ın Örgüt Kültürü ve Liderlik eserinde belirttiği gibi; "Örgütsel öğrenme, gelişim ve planlı değişimin anlaşılması için, kültürün değişime direncin birinci kaynağı olduğunu kabul etmek gerekir." Örgütler için de kültür, geriye kalan tüm davranışsal olgular üzerinde dolaylı veya doğrudan etkiye sahiptir ve bu olguların derinlemesine incelemeleri, öncelikle örgüt içindeki kültürün kaynağına kadar inilmediği sürece yüzeysel kalacaktır.

Yüksek lisans tezimin konusunu seçme üzerindeki araştırmalarım sırasında hedefim, tıpkı bir piramit gibi beni varsıl bir kaynak olanağıyla buluşturacak, geniş bir tabana yayılmış bir başlangıç noktasından çıkarak; sonucunda net, spesifik ve somut cümlelerle ifade edilebilir bilimsel bulgulara ulaşabilmek olmuştu. Bu koşullarda bana tezimin hazırlanış sürecinde destek olan tüm hocalarım, piramidin tabanı olarak örgüt kültürünü, zirve noktası olarak ise örgütsel bağlılığı seçmem konusunda şahsımla kolayca hemfikir oldular.

Örgüt kültürü gibi, davranış bilimleri üzerinde çalışma yapan sayısız düşünürün veri sunduğu bir konu ile her örgüt içindeki liderlerin gönülden hedeflediği örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye, akademik sınırın her iki tarafının da ilgiyle yaklaşacağına şüphem yoktu.

Çalışmalarım sırasında, araştırmalarımı üzerlerine odakladığım kamu sağlık kuruluşlarındaki personel de çalışma ortamlarını bu denli doğrudan ilgilendiren bir konuya ilgiyle katkıda bulundular. Kendilerinin önüne koyduğum yorucu sorulara sabırla yanıt verdikleri için onlara teşekkür etmeyi de borç bilirim.

Bu çalışmam sırasında okuduğum her makale veya incelediğim tüm eserler, sadece toplam altı yıla yayılan lisans ve yüksek lisans eğitimimde öğrendiklerimin hatlarını belirginleştirmekle kalmayıp, profesyonel hayatta kişilerin çalıştıkları kurumlara, ekiplerine, hatta devletlerine karşı bile bakış açıları üzerinde doğru algılamalarda bulunmamı sağladı. Bu yüzen edindiğim

birikimin hayatımın her evresinde bana doğrudan fayda sağlayacağına dair hiç bir şüphem yoktur.

Yüksek lisans tezimin araştırma ve hazır hale getirme sürecinde önüme geniş kaynak olanakları sunan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Marmara Üniversitesi kütüphanelerine ve durakladığım tüm noktalarda önüme seçenekler sunarak yükümü hafifletmiş danışman hocalarıma da şükranlarımı sunuyorum.

İçindekiler

Öz iii
Abstract v
Önsöz vi
İçindekiler viii
Tablolar Listesi xii
Şekiller Listesi xvi

GİRİŞ 1

1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI 3
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 3
1.2. Araştırmanın Kapsamı 4
1.3. Araştırmanın Kısıtları 5

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 6
2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi 6
2.1.1.Örgüt Kültürünün Tanımı 6
2.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi 13

2.2. Örgüt Kültürü Sınıflandırmalarına Yönelik Yaklaşımlar 15
2.2.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı 15
2.2.2. Durumsallık Yaklaşımı 15
2.3.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar 16

2.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Etkenler, Özellikleri ve Örgüt Kültürü Fonksiyonları 18
2.3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Etkenler 18
2.3.1.1. Hikayeler ve Mitler 18
2.3.1.2. Törenler 20

2.3.1.3. Semboller 21
2.3.1.4. Temel Değerler, İnançlar Ve Normlar 22
2.3.1.5. Dil 22
2.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri 24
2.3.3. Örgüt Kültürü Fonksiyonları 26

2.4. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller 28
2.4.1. Geert Hofstede Modeli 28
2.4.2. Parsons Modeli 29
2.4.3. Ouchi Modeli 30
2.4.4. Peters ve Waterman Modeli 31
2.4.5. Schein Modeli 34
2.4.6. Pheysey Modeli 38

2.5. Örgüt Kültürünün Benzer Kavramlarla İlişkileri 44
2.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi 44
2.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi 45
2.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği 46
2.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı 48

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 49
3.1.Örgütsel Bağlılığın Tanım ve Önemi 49
3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı 49
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 54

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 55
3.2.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler 56
3.2.1.1.Yaş 56
3.2.1.2. Cinsiyet 57
3.2.1.3. Eğitim Düzeyi 58
3.2.1.4. Kıdem 59

3.2.1.5. Kişilik Özellikleri....60
3.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler....61
3.2.2.1. Örgüt Büyüklügü ve Yapısı....61
3.2.2.2. Ücret....62
3.2.2.3. İşin Niteliği....63
3.2.2.4. Liderlik....64
3.2.2.5. Örgütsel Ödüller....65
3.2.2.6. İletişim....65
3.2.2.7. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması....66

3.3. Örgütsel Bağlılık Türleri....67
3.3.1. Tutumsal Bağlılık....68
3.3.2. Davranışsal Bağlılık....69

3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları....71
3.4.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli....71
3.4.1.1. Duygusal Bağlılık....73
3.4.1.2. Devam Bağlılığı....74
3.4.1.3. Normatif(Ahlaki) Bağlılık....76

3.5. Örgütsel Bağlığın Benzer Kavramlarla İlişkisi....77
3.5.1. Mesleğe Bağlılık....77
3.5.2. İşe Bağlılık....77
3.5.3.Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık....78

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ....79

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ....84
5.1. Araştırmanın Türü ve Modeli....84
5.2. Araştırmanın Hipotezleri....85

5.3. Araştırmanın Ön Kabulleri 85
5.4. Ana Kütle ve Örneklem 86
5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenler 87
5.6. Uygulanan İstatistiki Analizler 88

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 88
SONUÇ 137
KAYNAKÇA.....141
EKLER.....156

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1: Görev- Hastane Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 2: Görev-Cinsiyet Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 3: Görev- Yaş Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 4: Görev- Medeni Durum Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 5: Görev- Eğitim Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 6: Görev- Aylık Gelir Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 7: Görev- Toplam Tecrübe Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 8: Görev- İş Yeri Çalışma Süresi Değişkenleri Çapraz Tablosu
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri
Tablo 10: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri
Tablo 11: Hastanelere Göre Gösterilen Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırması
Tablo12: Hastanelere Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 13: Hastaneler Açısından Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamaları
Tablo14: Hastanelerin Örgüt Kültürü Algıları Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırması
Tablo15: Hastanelere Göre Rol Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo16: Hastanelere Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 17: Hastanelere Göre Destek Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 18: Hastaneler Açısından Örgüt Kültürü Boyut Ortalamaları
Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırması
Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 21: Yaş Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 22: Yaş Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 23:Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamaları
Tablo 24: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırması

Tablo 25: Yaş Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Destek Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 27:Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyut Ortalamaları
Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırması
Tablo 29: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 30: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 31: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 32:Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamaları
Tablo 33: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırması
Tablo 34: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 35: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Güç Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 36: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Destek Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 37:Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları
Tablo 38: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Aylık Gelir Durumu Açısından Karşılaştırması
Tablo 39: Aylık Gelir Durumu Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 40:Gelir Durumu Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları
Tablo 41: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Toplam İş Tecrübesi Açısından Karşılaştırması
Tablo 42: Toplam İş Tecrübesi Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

Tablo 43:Toplam İş Tecrübesi Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Ortalamaları
Tablo 44: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Toplam İş Tecrübesi Açısından Karşılaştırması
Tablo 45: Toplam İş Tecrübesi Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 46: Toplam İş Tecrübesi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları
Tablo 47: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması
Tablo 48: Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 49:Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Ortalamaları
Tablo 50: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması
Tablo 51: Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 52:Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları
Tablo 53: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Boyut Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 54: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyut Ortalamaları
Tablo 55: Görev Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 56:Görev Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Ortalamaları
Tablo 57: Görev Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Boyut Ortalamalarının Farkı Testi
Tablo 58:Görev Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları
Tablo 59: Doktorlara Ait Örgüt Kültürü Algısı ve Gösterilen Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu

Tablo 60: Hemşirelere Ait Örgüt Kültürü Ve Gösterilen Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu
Tablo 61: Doktorların Örgüt Kültürü Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu
Tablo 62: Regresyon Modeli Katsayıları
Tablo 63: Doktorların Örgüt Kültürü Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu
Tablo 64: Doktorların Örgüt Kültürü Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi Özet Tablosu
Tablo 65: Regresyon Modeli Katsayıları
Tablo 66: Hemşirelerin Örgüt Kültürü Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu
Tablo 67: Regresyon Modeli Katsayıları
Tablo 68: Hemşirelerin Örgüt Kültürü Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu
Tablo 69: Regresyon Modeli Katsayıları
Tablo 70: Hemşirelerin Örgüt Kültürü Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi Özet Tablosu
Tablo 71: Regresyon Modeli Katsayıları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

Şekil 2: Schein- Kültürün Aşamaları

Şekil 3: Pheysey- Örgütsel Kültürler, Değerleri ve Sınırların Önemi

Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli

Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Şekil 6: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Şekil 7: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

GİRİŞ

Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinin ön koşulu insan faktörünün gücünden geçmektedir. Örgüt, sosyal bir topluluk olarak onu oluşturan bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması nedeniyle, bünyesinde paylaşılmış ortak bir kültürü barındırmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleştirerek, işgörenlerde örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada örgütlerin amaçlarına ulaşmasında işgörenin örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik vererek, örgüte bağlanmalarına yardımcı olan paylaşılmış ortak değerler ve normlar bütünü sunmaktadır. Bu noktada örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde insan sermayesinin öneminin anlaşılması, örgüt ve işgören uyumu ile güçlü kültürel değerlerle desteklenmiş sadakate dayanan bağlılığa duyulan gereksinimin önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin bütünleşmesi; örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba gösterme ve örgüt üyeliğinin devamlılığını sürdürme olarak gelişmiş bir bağlılık göstergesi olmakta, pek çok soruna çözüm getirecek unsurları içermektedir.

İşletmeler açısından çok daha fazla önem ifade eden bu iki unsurun, birbiriyle de etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmamın yapısı, öncelikle her iki kavramın, varolan teorik araştırmalar ışığında tanımlamaları yapıldıktan sonra, aynı düzlemde her ikisini de karşılaştırarak, aralarındaki ilişkinin açıklanması üzerinedir. Dördüncü ve son bölümde ise, örgüt kültürü ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki ilişki, İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi ve İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi olmak üzere 2 üniversite

hastanesi ve Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Samatya) olmak üzere 3 eğitim araştırma hastanesinde gerekli veriler toplanarak analiz sonucu bulunmaya çalışılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, üniversite ve eğitim araştırma hastaneleri çalışanları olarak "doktor ve hemşirelerin" üyesi bulundukları kurumla ilgili algıladıkları kültür tarzları ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir.

Doktor ve hemşirelerin algıladıkları kültür tarzı ve bu yönde göstermiş oldukları bağlılık yoğunluğu ve türü analiz edilerek günümüzde giderek önem kazanan örgütsel bağlılık geliştirme konusunda çözümler sunmak amaçlanmaktadır.

Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olarak, dış çevre ile uyumu sağlamaktadır. Bununla beraber örgüt kültürü, firmada çalışanlara ortak davranışlar kazandırıp, paylaşılan ortak değerler yaratarak, çalışanların 'neyi' 'nasıl' yapmaları gerektiği konusunda kılavuzluk ederek yol göstermekte ve içsel uyum konusunda da fayda sağlamaktadır.

Kültür, örgüt için başarı faktörlerinden biridir. Bu, kültürün pozitif yönünü vurgulamaya yetmektedir, ancak daha birçok işlevinin olduğu da kesindir. Kültürün, bireyin örgüte bağlanmasında da olumlu etkileri vardır. Diğer bir deyişle, iyi yapılandırılmış, güçlü bir kültür, örgütü meydana getiren bireyler tarafından paylaşılacak ve bu durum, bireylerin örgüte bağlılıklarını doğrudan ve olumlu yönde etkileyecektir.

Kültürün önemli ve vazgeçilmez özelliklerinden birisi de, bireylerin büyük çoğunluğu tarafından kabul edilmesi ve paylaşılmasıdır. Kültürün kabul edilmesi, bireyler arasında birlikteliği, ortak değer paylaşımını, dolayısıyla bir sinerjiyi yaratacak ve bu sinerji bireyin işine, işletmesine yada çalışma arkadaşlarına bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir. İşletme ve çalışanlar arasında oluşan bu bağlılıkla, örgütler daha sağlıklı yapıya kavuşacak, bireyler 'sadece ben'

deyişinden uzaklaşıp genel çıkarlara yönelecek ve gerek işgücü devri gerekse verimsizlik gibi istenmeyen durumlar azalacaktır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkinin örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürünün işletmelerce güçlendirilmesi, işgörenlerde örgüte yönelik bağlılık oluşturarak, örgütsel başarımı arttırmaktadır.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma İstanbul il sınırları içinde bulunan Üniversite Hastaneleri ve Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde görev yapmakta olan doktor ve hemşireler üzerinde yürütülecektir.

Çalışmanın kapsamı sektörel açıdan sağlık hizmetleri iş kolu olarak belirlenmiştir. Sağlık hizmetleri sektörü, oldukça geniş bir sektör olduğundan ve mevcut kaynaklarla sağlık hizmetleri sektörüne genellenebilecek bir çalışma ortaya koymak imkansız görüldüğünden, hastane çalışanları üzerinde yoğunlaşılmıştır. Çalışmamızın kapsamı, özel hastaneler devre dışı bırakılarak eğitim ve araştırma hastaneleri ile üniversite hastaneleri olarak belirlenmiştir. Bu tercihin temel nedeni, görece benzer organizasyon yapılarına, hiyerarşik düzene ve kadrolara sahip örgütleri ele almaktır. Özel hastaneler ise birbirleriyle oldukça farklılaşması nedeniyle araştırma dışı bırakılmışlardır.

Coğrafi açıdan kapsam İstanbul ili olarak belirlenmiştir. Coğrafi kapsamı belirlemede etkili olan, yeterli sayıda örnek birime ulaşılabilecek genişlik, maliyet ve zaman kısıtlarını katlanılabilinir ölçüde daraltmaktır. Çalışmamızın sonuçları Türkiye için genellenemez. Sonuçların genellenebilirliği İstanbul ili ile sınırlıdır.

Söz konusu araştırmanın kapsamı belirlenirken, örnek kütleyi oluşturacak birimlere ulaşmanın zamansal ve parasal maliyeti ile konunun anlamlı bir sonuca ulaşmamıza imkan verecek şekilde yeterli genişlik ve makul darlıkta olmasına dikkat edilmiştir.

1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada, tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın başlangıcında İstanbul il sınırları içinde bulunan bütün kamu hastanelerinde anket çalışması yapılmak istenmiş ancak bazı hastenelerden bu çalışma için izin alınamamış ve uygulama gerçekleştirilememiştir. Bu nedenle ancak izin alınabilinen hastanelerde anket çalışması uygulanabilmiştir.

Anket çalışmamızda kimlik belirleyici herhangi bir ifade olmadığı halde ast- üst ilişkisi içindeki cevaplayıcıların sosyal beğenilirlik kaygısının kontrol edilememiş olması çalışmanın bir diğer kısıtı olarak ifade edilir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

"Antik Roma'nın bilgelik ilahesi Minerva'nın, Zeus'un alnından tomurcuklandığı söylenir. Tıpkı bunun gibi bir örgütün kültürü de, yaratıcısının aklında hayat bulur ve onun doğruluk, gerçeklik ve dünyanın işleyişine dair fikirlerinden filizlenir.[1]"

2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

2.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Her örgüt var olduğu toplum içinde, kendine özgü bir kültüre, kültürel yapıya sahiptir. Örgütün kültürel yapısı genelde parçası olduğu toplumun kültürel yapısına benzer; özelde ise örgütün kendince yaratılan öğeleri vardır. Bir genel kültüre sahip olan toplumdan (üst sistem) kaynak alan örgüt, bunları kendi ortamına uygun olarak şekillendirerek bir alt kültür (alt sistem) meydana getirir. Böylece örgütün kültürel yapısı, toplumun kültürel yapısına genel hatlarıyla uymakla birlikte, kendine has özellikleri içerir.

"Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde, işletmeler performanslarını geliştirme, üretkenliklerini arttırma, yönetsel etkinliği sağlama, karlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesneleri anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu noktada örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır."[2]

---

[1] Edgar H. Schein, "The Role Of The Founder in Creating Organizational Culture", **Family Business Review**, 8 (3), 1995, s.221.

[2] Güven Murat ve Banu Açıkgöz, "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelma Üniversitesi Örneği**", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(5), 2007, s. 2.

Örgüt kültürü üzerine çalışan çoğu teorisyen örgüt kültürünü, örgütteki bireyler tarafından benimsenmiş ve uygulanan, köklü değer ve inançların bütünü olarak tanımlamışlardır. Bu genelde kabul görmüş anlayışlar, örgütü diğerlerinden ayırmakla birlikte; insan davranış ve hareketlerini de anlamaya ve şekillendirmeye yardımcı olarak, örgütün kimliğini yansıtmaktadırlar.

"Ott(1989)'un görüşüne göre, "Örgüt içindeki davranış ve kararlar, örgütün kültürü tarafından önceden belirlenmişlerdir"[3]. Denison(1984) ise kültürün birimin içeriğine, iç işleyişine ve inanç sistemine dair fikirler sunup, çalışanlar için davranış kodları sağladığını kabul etmiştir".[4]

Örgütler birer sosyal sistemdirler. Bunun doğal bir sonucu olarak dış çevreyle sürekli bir etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Bu etkileşim teknik ve mali kaynaklarda olduğu kadar beşeri kaynaklarda da söz konusudur. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla bir başka deyişle kültürleriyle örgüte gelir, kabul görür ve çalışırlar. Bu bireyler bir takım mesleki ölçütlerle bir araya gelirler, diğer örgütlerden farklı, kendi içlerinde nispeten ortak bir inanç ve değerler sistemi oluştururlar. Bu değerler sistemi örgütün kültürü olarak adlandırılmaktadır.[5] Bir örgütü diğerlerinden ayıran o örgütün kültürüdür. Örneğin; McDonald yüksek temizlik standardı ve hizmet bütünlüğüyle, Hewlett-Packard alıcısına yakın olmakla, IBM satış sonrası güvence ve hizmet garantisiyle, Procter and Gamble üstün kalite anlayışıyla, Delta örgüt içinde aile duygusu oluşturmakla, Caterpillar dünyanın her yerinde 24 saat yedek parça hizmetiyle bilinir ve diğer örgütlerden bu kültürel değerleriyle ayrılırlar.

---

[3] J.S. Ott, **Organizational Culture Perspective**, Pasific Grove, CA:Brooks/Cole, 1989. Bkz: W.J. Weese, "Do Leadership And Organizational Culture Really Matter?" **Journal Of Sport Management**, 10, 1996, s.198.

[4] W. James Weese, "Do Leadership And Organizational Culture Really Matter?" **Journal Of Sport Management**, 10, 1996, s.198.

[5] Mahmut Özdevecioğlu; **Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan:Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 121.

Literatürde “firma kültürü”, “işletme kültürü”, “örgütsel kültür” veya "organizasyon kültürü" olarak adlandırılan örgüt kültürü ile ilgili tanımlamaları Schein şu şekilde sınıflandırmaktadır.[6]

“- İnsanların etkileşim esnasında uydukları davranış usulleri (Goffman[7], Van Maanen[8])

- Çalışma gruplarında gelişen normlar - Örneğin Hawthorne çalışmalarında Seri Bağlama Gözlem Odasmda grup üyelerince geliştirilen üretimde üst sınır normları (Homans[9], Killman ve Saxton[10])

- Bir örgüt tararından benimsenen baskın değerler - Örneğin "ürün kalitesi" (Deal ve Kennedy[11])

- Bir örgütün çalışanlarına ve/veya müşterilerine yönelik politikasını belirleyen felsefe (Ouchi[12], Pascale ve Athos[13])

- Örgüte yeni katılan birinin kabul görmesi için öğrenmesi gereken oyunun kuralları (Schein[14], Van Maanen[15], Ritti ve Funkhouser[16])

- Örgüt içinde oluşmuş duygular veya iklim (Tagiuri ve Litwin[17])”

---

[6] Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, Jossey-Bass Publishers, 3. Basım, San Francisco, 2004, ss.12-13.
[7] Goffman, **The Presentation On Self In Everyday Life**, Newyork, Doubleday, 1959. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[8] Van Mannen, “The Self, The Situation And The Rules Of Interpersonal Relations”. In W. Bennis And Others, **Essays In Interpersonal Dynamics**, Florance, KY, Dersey Press, 1979. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[9] Homans, **The Human Group**, Newyork, Harcourt Brace Jovanovich, 1950. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[10] Killman ve Saxton, “The Killman- Saxton Culture Gap Survey”, Pittsburg, PA: **Organizational Design Consultants**, 1983. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[11] Deal ve Kennedy, **Corporate Cultures**, MA:Addison-Wesley, 1982. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[12] Ouchi, **Theory Z**, MA:Addison-Wesley, 1981. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[13] Pascale ve Athos, **The Art Of Japanese Management**, Newyork, Simon- Schuster, 1981. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[14] Schein, “Organizational Socialization And The Profession Of Management”, **Industrial Management Review**, 9, 1968. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[15] Van Mannen, “The Fact Of Fiction In Organizational Ethnography”, **Administrative Science Quarterly**, 24, 1979. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[16] Ritti ve Funkhouser, The Ropes To Skip And The Ropes To Know, Columbus, 1987. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.
[17] Tagiuri ve Litwin, **Organizational Climate: Exploration Of A Concept**, Boston, Division Of Research, Harvard Graduate School Of Business, 1968. Bkz: Schein, **op.cit.,** ss.12-13.

Schein'e göre bu tanımların tümü örgütsel kültürü yansıtmalarına rağmen, kültürün özünü ifade edememektedirler. Örgütsel kültür kavramı; örgüt üyelerince paylaşılan, bilinç altında yatan, örgütün kendisi ve çevresi hakkındaki görüşünü belirleyen temel sayıltılar (assumption) ve inançların (belief) derinliklerinde saklıdır. Bu sayıltılar ve inançlar; içsel bütünleşme ve dış çevre içinde yaşamım sürdürme ile ilgili sorunlarla karşılaşıldığında öğrenilirler ve bunlar defalarca ve güvenli bir şekilde çözüm kaynağı olduklarından gerçekmiş gibi kabul edilirler. Sayım ve inançların gizli anlamları, kültürün yüzeysel göstergeleri -özü değil-olan değerler ve artefaktlardan (insan eliyle yapılmış şeyler) çıkarılabilir. Örgütsel kültür; "Dış çevreye uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmek için bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ve geliştirilen, geçmişte yeterli olduğu için doğru kabul edilen bu yüzden gruba yeni katılan üyelere de en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak öğretilen temel sayıltılar örüntüsüdür (pattern)".[18]

Rousseau, örgüt araştırmacılarının kültürü kavramlaştırırken farklı öğeler (örgüt kahramanları, başarı veya başarısızlık karşısında patronun tepkisine dair hikayeler, törenler ve davranışsal normlar) kullandıklarını ve bu öğelerin de hem araştırmacıların hem de örgüt üyelerinin öznellik veya nesnelliklerine, gözlem yeteneklerine veya şartlara bağlı olarak değiştiğini ifade etmiş, yapılan kültür tanımlarını şu şekilde üstelemiştir;[19]

[18] Schein, 2004, **op.cit**., s.14-16..

[19] Denise M. Rousseau, **Assesing Organizational Culture:The Case for Multiple, Organizational Climate and Culture**, Editon: Benjamin Schneider, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990, s. 154-155.

- Dil ile ifade edilen anlamlar bütünü (Becker&Geer[20])

- Davranışı şekillendiren aktarılmış düşünce ve değer örüntüleri, ve diğer sembolik sistemler (Kroeber&Kluckhohn[21])

- Bir gruba özgü içerikler-anlam ve yorum (Louis[22])

- Ortak anlam örüntüleri vasıtasıyla bir örgütü bir arada tutan tutkal - üç bileşenden oluşan sistemler; 1) İçerik veya temel değerler, 2)Yapılar (iletişim süreci), 3)İçeriği güçlendiren stratejiler (ödüller, eğitim programlan) (Martin&Siehl[23])

- Değer ve inançları örgüt üyelerine aktaran efsaneler, törenler ve semboller bütünü (Ouchi[24])

- Davranışı şekillendiren normları ortaya çıkaran, üyelerce paylaşılan inançlar ve beklentiler örüntüsü (Swartz&Jordan[25])

- Davranışsal normları (işlerin yapılış şekli) ortaya koymak için bir örgütün yapısı ve kontrol sistemiyle etkileşim içinde bulunan ortak inanç ve değerler (Uttal[26])

- Üyelerin paylaştıkları değerler, inançlar ve beklentiler (Van Maanen&Schein[27])

---

[20] Becker&Geer, **Myth, Symbol, And Culture,** Daedalus, Boston, 1972. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.154.
[21] Kroeber ve Kluckhohn, **Culture: A Critical Review Of Concepts And Definitions**, Kraus Reprint Co., 1978. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.154.
[22] M.R. Louis, **Culture: Yes; Organization; No,** Defense Technical Information Center, 1983. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.154.
[23] J. Martin ve C. Siehl, **Measuring Organizational Culture**, University Of Southern California. Center For Effective Organizations, 1985. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.155.
[24] William G. Ouchi, **Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge**, Addison-Wesley, 1981. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.155.
[25] Swartz ve Jordan, **Anthropology: Perspective On Humanity**, Wiley,1976. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.155.
[26] W.R. Uttal, **The War Between Mentalism And Behaviorism: On The Accessibility Of Mental Processes**, Lawrence Erlbaum Associates, 2000. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.155.
[27] Van Maanen&Schein, **Toward A Theory Of Organizational Socialization**, M.I.T. Alfred P. Sloan School Of Management, 1977. Bkz: Rousseau, **op.cit.,** s.155.

"Örgütün kültürü, örgütsel davranışın oluştuğu ortamdır. İşgören uyumunu, uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültür değerleri ve normları işgörenin uyumunun hem aracıları hem de ölçekleridir. Bir örgütün özelliği, kültürünün değer ve normlarıyla anlatılabilir."[28]

Dinçer'e göre örgüt kültürü örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.[29] Örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi o örgütün kültürü olarak ifade edilmektedir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Örgüt kültürü; kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişilerarası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan oluşur; örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyeraşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir manyetik alan gibidir. Bilincinde olsun veya olmasın her işletme bir kültüre sahiptir. Sahip olunan bu kültürün fiziksel varlığı yoktur veya açık değildir. Fakat her örgüt günlük davranışlarını yönlendiren bir dizi varsayımlar (sayıltı, assumption), kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Örgüte yeni katılanlar bu kuralları öğreninceye dek, örgütün tam yetkili üyesi olarak kabul edilmezler. Kuralların üst düzey yöneticiler ya da diğer personel tarafından ihlal edilmesi toptan hoşnutsuzluğa ve önemli yaptıranlara neden olur. Kurallara uyulması, ödülleri alabilmek ve üst basamaklara terfi için önemli bir ölçüt olmaktadır.[30]

---

[28] İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış**, Gül Yaymevi, Ankara, 1992, s.222.
[29] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.Baskı, İstanbul, 1996, s.208.
[30] Ömer Dinçer, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1996, s.401-402

Yüksek sayıda ve çeşitte yazar, örgüt olgusunu tanımlarken, görüşlerini; örgütleri sosyalleşme süreçleri, sosyal norm ve yapıları olan "küçük toplumlar" oldukları metaforu üzerinde inşa etmişlerdir. İşte kültür konseptinin örgütler içerisindeki varlığının önemini ortaya koyan benzetme de tam olarak budur. Eğer ki; bir örgüt minyatür bir toplum ise, diğerlerinden farklı kültürel karakteristikler göstermelidir: "Bireylerin eşsizlikleri nasıl kişilikleri ile ifade edilebiliyorsa, örgütlerin bireylikleri de farklılık gösteren kültürleri ile açıklanabilir".[31]

Örgüt teorisi literatüründe, kültür genellikle toplumun özünde var olan, tanımlanmamış tesadüfi bir karakteristik olarak açıklanıp, örgütün işleyişi üzerine olan etkisi net olarak betimlenememiştir. "Farklı toplumların, farklı kültürlere sahip olduğunu varsaydığımızda, örgütün yapısı, süreçleri, tutumları, ihtiyaçları ve yöneticilerin güdülenmeleri üzerine de aynı çeşitlilikte araştırmalar bugüne kadar ortaya konmuştur."[32] "Bu fikir çeşitliliği de "evrenselciler" ve "bireyselciler" arasında, global örgütsel prensiplerin, yapıların ve süreçlerin yerel kültürlere karşı gösterdikleri geçirgenlik üzerine ilgi çekici bir tartışmayı ortaya çıkarmıştır".[33] Ancak tüm bu çalışmaların odağı toplumun kültürü ve bunun örgütler üzerindeki etkisi olup, örgütün bizzat gösterdiği kültürel özellikleri kapsamamaktadırlar.

---

[31] Eldridge ve Crombie, **A Sociology Of Organizations**, George Allen And Unwin, 1974. Bkz: Yvan Allaire, Mihaela E. Firsirotu, "Theories Of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5(3), 1984, s. 193-194

[32] Weinshall (Editor), **Culture And Management**, Harmondsworth, Penguin, 1977. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, s.194.
Kraut, "Some Recent Advances In Cross National Management Research", **Academy Of Management Journal**, 18, 1975. Bkz:Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, s.194.
Roberts, "On Looking At An Elephant:An Evaluation Of Cross-Cultural Research Related To Organizations", **Psychological Bulletin**, 74, 1970. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, s.194.
Haire, Ghiselli ve Proter, **Managerial Thinking:An International Study**, Wiley, 1966. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, s.194.

[33] Lammers Ve Hickson, **Organizations Alike And Unlike: International And Institutional Studies In The Sociology Of Organizations**, Routledge And Kegan Paul, 1979.
J.Child, **'Culture, Contingency And Capitalism In The Cross National Study Of Organizations'** in Research In Organizational Behavior, 3, Greenwich, Conn:JAI Press, 1981. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, s.194.

"Örgütlerin gösterdikleri kültür olgusunun üzerinde özellikle 70'li ve 80'li yıllar içerisinde sıklıkla durulmuştur. Turner[34] (1971), Eldridge ve Crombie[35] (1974), Handy[36] (1976), Pettigrew[37] (1979) ve Hofstede[38] (1980) konunun kapsamı üzerine oldukça başarılı açıklamalar getirmişlerdir."[39]

2.1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, özellikle ekonomik örgüt birimlerinde, yani işletmelerde, insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öğedir. Bunun sebebi derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanmaktadır. Örgütte yönetimin değişimi ve performansın arttırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak gibi misyonlar üstlenmektedir.[40]

"Örgüt kültürünün işletmelerce güçlendirilmesi ve işletme için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde önem kazanmış ve işletmeler açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Örgüt kültürünün işletmenin amaç ve politikalarına uyarlanması veya bu kültürüne uygun amaç ve politikaların oluşturulması; örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve

---

[34] Turner, **Exploring The Industrial Subculture**, London, Macmillan, 1971. Bkz: Yvan Allaire, Mihaela E. Firsirotu, "Theories Of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5(3), 1984, s. 193-194.
[35]Eldridge ve Crombie, **Corpotare Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life**, Addison-Wesley, 1974. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, ss.193-194.
[36] Handy, **Understanding Organizations**, Harmondsworth, Penguin, 1976. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, ss.193-194.
[37]Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24, 1979. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, ss.193-194.
[38] Hofstede, **Culture's Consequneces: International Differences In Work-Related Values**, London, Sage, 1980. Bkz: Allaire ve Firsirotu, **op.cit**., 1984, ss.193-194.
[39] Yvan Allaire, Mihaela E. Firsirotu, "Theories Of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5(3), 1984, s. 193-194.
[40] Z. Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.63.

etkin örgüt faaliyetleri gerçekleşmesini, verimlilik gibi temel ve istendik amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırır".[41]

Örgüt kültürünü büyük oranda etkileyen, işletmenin içinde yer aldığı sektörler, toplumsal değerler ve inançlar bütününden oluşmuş bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar; örgütün yapısı, müşterileri, ürünleri, büyüklüğü, yerleşim yeri, finans şekli, toplumdaki ahlaki değer ve inanç sistemleri olarak belirtilebilir. Örgütlerde, örgütsel başarıya yönelik bir geleceğe yön verecek sağlıklı stratejiler geliştirilmesi ise çevrenin değerleri ile şekillenir. Stratejilerin değişmesi, kültürlerin değişmesiyle mümkün olmaktadır. Bu tarz bir değişim için, örgüt kültüründe bir değişim yaratılarak, yenilikler için kültür alt yapısı oluşturulmalıdır. Eski değer ve inançların yerine yeniliklere uygun yeni inanç ve değer sistemi getirilmesinde örgüt içi kültür etkileşimi önem taşır. Bu bağlamda bilinçli stratejilerin seçilmesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin örgütsel değişimin gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlendiği belirtilebilir.[42]

Bir örgüt kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Buna bağlı olarak şu şekilde belirtilebilir; Kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf, adet ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. Örgüt kültürü davranışlara, hareketlere ve örgüt personelinin beklentilerine işaret eder.[43]

---

[41]Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul, 2001, s.166.
[42]Erol Eren ve Necdet Timur, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:967, Eskişehir, 2001, s.330.
[43] İrfan Çağlar**, "**Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** 3(3), 2001, s.4.

2.2. Örgüt Kültürü Sınıflandırmalarına Yönelik Yaklaşımlar

"Örgüt kültürünün sınıflandırılmasıyla örgütlerin ne tür bir kültüre sahip oldukları hakkında yardımcı olacak kaynak bilgiler sağlanır. Örgüt kültürünün sistematik analizi modern yönetim kuramları çerçevesinde söz konusudur. Bu çerçevede örgüt ile kültür arasındaki ilişkiler yönetim anlayışları, örgütsel yapı, yönetsel uygulamalar ve örgütsel performans açılarından tartışılmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili modern yaklaşımlar üç boyutta ele alınmaktadır".[44]

2.2.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımı

"Karşılaştırmalı örgüt yaklaşımı örgüt kültürünü, örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değerlerini etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgüte üyeleri yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış biçimleri aracılığı ile ortaya çıkmaktadır."[45] Bu yaklaşıma göre kültür, ortamın bir parçası durumunda olup örgüt içindeki davranış kalıplarını belirleyen bir güçtür. Dolayısıyla bir örgüt yapısını oluşturan iş yapma usulleri ve yönetsel düzenlemeler bu gücün etkisi ile şekillenir.

2.2.2. Durumsallık Yaklaşımı

"Durumsallık yaklaşımında kültür, örgütün içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler, bir taraftan mal ve hizmet üretirken, diğer taraftan kendi kültürlerini de kendi içlerinde üretmektedirler. Örgüt içinde oluşan bu kültürün yaratılmasında örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji, liderlik biçimi gibi hususlar etkili olmaktadır. Daha özgün bir

[44] Eren, **op.cit**. s.140-142

[45] Benjamin Schneider, **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990, s.321.

ifade ile kültür, içinde bulunulduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir".[46]

2.2.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Gören Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kültürü, örgütün bütün parçalarını içine aldığı için bir değişken olarak kabul etmez.[47] Kültür, örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş olduğundan, kültürü incelerken örgüt yapısına ilişkin tanımlamalardan yararlanır.[48] Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir:[49]

Örgütsel Özümleme Yaklaşımı (Organizational Cognition) **:** Bu yaklaşıma göre kültür, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşmaktadır. Bu yaklaşımda kültür; maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Şu halde kültür, örgüt içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşur. Söz konusu özümsemeler, değer yargıları ve inanç sistemleri ile bireylerin kendi dünyalarını, içinde çalıştıkları örgüt yapılarını ve davranış biçimlerini ortaya koyar. Argyris ve Schein yaptıkları çalışmalarda örgütlerden, "bilişsel kuruluşlar (cognitive enterprises)" olarak söz etmekte, akıl ve düşünce faktörlerinin üzerinde durmaktadırlar. Buna göre örgüt üyeleri sadece hareket eden, belli bir davranış ve tutum sergileyen canlılar olmayıp, aynı zamanda düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten varlıklar olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım örgütü, bilgi sistemi ve bilgi yönetimi (knowledge management) sistemi olarak görmekte, bilginin erişimi ve paylaşımı durumuna bağlı olarak köklü bir örgüt kültürü oluşabileceğini vurgulamaktadır.

---

[46] Sebahattin Özenli, "İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi" , (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006), s.38.
[47] Schneider, **op.cit.,** ,s. 323.
[48] Nermin Uyguç, "Örgüt Kültürünün Ölçülmesi:Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 2000, s.386.
[49] Eren, **op.cit.,** s.166.

Örgütsel Sembolizm Yaklaşımı (Organizational Symbolism): Bu yaklaşımda örgüt, tıpkı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt bireylerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir. Bu yaklaşımın esasını, örgüt üyelerinin yansıması oluşturmaktadır. Şu halde, örgüt kültürünü anlamak için üyeler bireysel ve grup halinde davranışlarına dene olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içinde davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır.

Yapısal / Psikodinamik Yaklaşım : Bu yaklaşımda örgüt kültürü insanın beyni ile yarattığı belirgin sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapılsa biçimlerin oluşmasıdır. Yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinç altının yarattığı düşünce kalıpları vardır. Bu bakış açısıyla örgüt kültürünün incelenmesindeki amaç, bilinç altındakilerle, insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktadır. Schein ve Kilmann, kültürün derinlerinde yer alan bir düşünce kalıbı olduğu ve çoğu zaman yüzeyde görünenlerin kültürle ilgili yanıltıcı izlenimler verebileceği görüşünü savunmaktadırlar. Bu bakış açısındaki araştırmacılar örgütü, hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, bir tür beşeri yapı olarak görmektedirler.

Kültürü örgütün bizzat kendisi olarak kabul eden yaklaşımlarla kültür, örgütü temsil ettiği için kullanılan bir araç olarak nitelemek mümkündür. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece bir takım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek, bunun kendine özgü inanç ve değerler bütününü oluşturduğunu kavramak gerekir.

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla, kültürü örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark, bu ikinci yaklaşımın örgütün kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan bir kültürü temsil eden varlık olarak görülmesidir. Bununla beraber heriki yaklaşım da örgütün bir açık sistem olduğu temel varsayımından hareket etmektedir.[50]

[50] **Ibid**.

2.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Etkenler, Özellikleri Ve Örgüt Kültürü Fonksiyonları

2.3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Etkenler

Esasen, kültürün; insanların yaşadıkları dünyaya ve birbirlerine dair ortak bir algılama, değerlendirme, tepki çerçevesini paylaşmalarıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Bu ortak çerçevenin içerisinde, dil, değerler, inançlar ve geçmişteki yorumlamalar gibi unsurlar sayılabilir. Yansımaları ise, gelenekler, adetler, bireylerin aralarındaki iletişim ve ritüeller, kutlamalar, törenler ve efsaneler gibi gözlenebilir özellikler üzerinde oluşur.[51]

Örgüt kültürü tanımları çeşitlilik göstermektedir. Ancak bu tanımlar, örgüt kültürünün uygulamadaki anlamını ve yerini tam olarak açıklayamamaktadır. Örgüt kültürü kavramının hem uygulamadaki yerini belirlemek hem de kapsamını anlamak için, onu oluşturan etkenleri incelemek gerekmektedir. Kaynak taramasında üzerinde en çok durulan etkenler şunlardır:

2.3.1.1. Hikayeler ve Mitler

"Mit, genellikle doğaüstü kişileri, eylemleri ve olayları içeren bütünüyle kurgusal eserleri tanımlayan bir terim olarak kullanılsa da, aynı zamanda doğal dünya ve tarihi olaylar ile belirli bir kültürün arasındaki köprüleri de oluşturur. Elbet ki mitlere anlatan kişiler, anlattıklarına inanırlar. Mit kelimesi, eski Yunanca öykü (muthos) veya daha doğrusu tarih sözcüğünden gelmektedir ki; tarih kavramı da başlangıçta Antik Yunan'da meydana gelen çeşitli olayların gelişigüzel kayıtları olarak ortaya çıkmıştı. Mitoloji (muthologia) ise sadece bu öykülerin anlatımı demek olsa da; nihayetinde bu hikayelerin gizli bir anlam içermedikleri sürece fantastik ve inandırıcılıktan yoksun olduklarını ima

[51] Kavita Singh, "Predicting Organizational Commitment Through Organizational Culture: A Study Of Automobile Indsutry In India", **Journal Of Business Economics And Management**, 8(1), 2007, ss.30-31.

etmekteydi. Sonunda ise Latin dönemin son zamanlarında mitologya, zamanımızda olduğu gibi; sadece Greko-Romen kaynaklı değil, tüm dünyadan elde edilen söz konusu hikayelerin derlenmesi, yorumlanması ve incelenmesi anlamına kavuştu".[52]

"Mitler, örgütte meydana gelmiş olayları veya örgütün kökenlerini açıklamak amacıyla kullanılan imgesel olaylardır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeydeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşmektedir."[53]

Hikayeler kültürün aktarılması için önemli bir araç olarak tanımlanır. Kültürün değiştirilmesi oluşturulması aşamasında da hikayeler önemlidir. Çünkü hikayeler içerisinde bazı kritik olaylarda süreçlerin nasıl oluşup işlendiğini içerir. Örgütle ilgili hikaye ve mitler geçmişteki temel rakipler ile nasıl başa çıkıldığı, ekonomik kriz dönemlerinde nasıl hayatta kalındığı, yeni ve başarılı bir ürünün nasıl geliştirildiği, değerli personelin nasıl elde tutulduğu gibi sadece temel misyon ve stratejik hedefleri vurgulamakla kalmaz, işlerin yapılması ve iş ilişkileri yönetimi konusunda ve örgütün kendi görünümüyle ilgili olarak yol gösterici olur.[54]

Örgütsel hikayeler aynı zamanda örgüt içinde onaylanan, meşru görülen sosyal sınıf, statü, rol ve güç yapılarını açıklar. Örgüt üyelerine rolleri tanıtma/tanıma, kimin, nerede, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda yol gösterici olabilir. Örgütsel hikayeler, bu olumlu işlevleri yanında, olumsuz işlevlere de sahip olabilir.[55]

---

[52] Thomas Barfield, "**The Dictionary Of Anthropology**", Blackwell Publishing, United Kingdom, 1997, s. 334.
[53] Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.52
[54] Ercan Ergün, İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama, (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2003), s.34.
[55] J.Martin Ve C. Siehl, "Organizational Culture And Counter Culture: An Unaesy Symbiosis", **Organizational Dynamics**, 12(2), s.55.

2.3.1.2. Törenler

Toplumsal yaşamda törenler, ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar hepsinde önemli yer tutmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili literatürde de tören olarak ifade edilen ve ortak bazı özelliklerine bağlı olarak törensellikler olarak nitelendirilebilecek seremoni, ritüel gibi kavramlaştırmalar kullanılmaktadır.[56]

"Clifford Geertz'in kültür tanımını baz alarak; David Kertzer, ritüeli "Sembolizm ağlarına dolanmış eylem." olarak tanımlamıştır. Buna göre ritüelin iletişimsel bir rolü vardır. Yani ritüeller bir eylem ile onun gündelik yaşamdaki amacını birbirinden ayırsa da, bu ayırım keyfi ve anlamsız değildir. Ritüel eylemlerinin arkasında bir gaye, işlev ve mana olduğu varsayılır. Bu da ritüelin, siyaset ve sosyal yapı ile arasında bağlantılar ortaya çıkartır."[57]

Nelson ve Campbell'e göre örgütlerde 6 çeşit tören yapılmaktadır.[58] Bunlar:

- "Emeklilik yemekleri, terfi törenleri gibi bireyin statüsündeki değişim nedeniyle yapılmakta olan statü törenleri,
- Başarılı personelin ödüllendirilmesi gibi bireylerin başarılarına destek vermek maksadıyla düzenlenen teşvik törenleri,
- Yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması gibi, örgütteki değişimi ve öğrenmeyi teşvik maksadıyla icra edilen yenileme törenleri,
- Geleneksel olarak düzenlenen piknikler, altın günleri gibi örgütteki farklı grupları birleştirmek amacıyla yapılan bütünleşme törenleri,

---

[56] M.H. Trice, J.M. Beyer, "Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials", **Academy Of Managament Review**, 9(4), 1984, s.655.
[57] Alan Barnard, Jonathan Spencer, "**Encyclopedia Of Social And Cultural Anthropology**", Routledge, United Kingdom, 1996, s.490.
[58]Nelson ve Campbell, **Understanding Organizational Behavior**, Cengage Learning EMEA, 2007. Bkz: Mazlum Çelik, "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı– Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), ss. 66-67

- Şikayetlerin dinlenmesi, yapılan yıllık anketlerin toplu değerlendirilmesi gibi, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlayan çatışmayı azaltıcı törenler,

- Hata yapan kişilerin davranışlarının yargılanması veya cezalarının duyurulması gibi diğerlerine ibret vermek veya cezanın etkisini arttırmak maksadıyla yapılan derece indirme törenleridir."

Tören adı altında yapılan tüm etkinliklerin temel amacı; örgütün sonsuza kadar yaşaması hedefine yönelik, örgüt üyelerini ortak ilgiler ve amaçlar etrafında toplamak, örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, üyelerle örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşturmaktır. Törenlere katılma oranı, örgüt kültürünün seviyesi hakkında bir fikir vermekte, tespit edilen olumsuzluklar için tedbirler geliştirilmektedir.

2.3.1.3. Semboller

Semboller örgüt varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil ederler ve örgüt kültürünün anlaşılmasında önemli bir yere sahiptirler.[59] "Semboller dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlam ya da değer temsil eder; çağrışım yoluyla duyguları anımsatıp tahrik eder, böylece belirli fikirlere canlılık verir".[60]

Semboller, grup için özel ve farklı anlam taşıyan söz, biçim ya da eylemler olabilir. Örneğin şirket logosu veya şirkette kullanılan özel renkler en çok dikkat çeken sembollerdendir.[61]

---

[59] Ferda Erdem ve Çiğdem Şatır, "Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000, s.25.

[60] İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul, 2004, s. 59.

[61] Salih Güney ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 2001, s. 181.

Semboller, fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, denemesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamda objeler, eylemler ve olaylardır.[62]

Semboller, örgüt kültürünün görünen kısmıdır. Semboller ile diğer üyelere, paylaşılan değerler ve sayıltılarla ilgili uyumlu mesajlar verilir. İşletmenin çalışma ofisleri, toplantı salonları ve bekleme salonlarında kullanılan mobilyalar, sanat eserleri, örgüt üyelerinin selamlaşma şekli, okunan gazete ve dergiler, kullanılan örgütsel afişler ve firma ambleminin kullanılması sembollere örnek olarak gösterilebilir.[63]

2.3.1.4. Temel Değerler, İnançlar Ve Normlar

Örgütler açısından değerler, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçülerdir. Bir başka ifade ile örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanabilir.

Değerler, örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Değerler örgütün diğer öğeleri içinde de yer almakta, çeşitli semboller uygulamalar, törenler, örgütsel kahramanlar vb. örgütün temel değerlerini yansıtmaktadır. Söz konusu değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir.[64]

---

[62]Bakan ve diğerleri, **op.cit.,** s. 60.
[63] Esin Karacan, "Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003), s.36.
[64] P. Myersen, R.D. Hamilton, "Matching Corporate Culture And Tecnology", **Sam Advanced Management Journal**, 13(8), 1986, s. 10.

Örgüt kültürünün özünü oluşturan öğeler olarak inançlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Bunlar, bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturmaktadır.[65]

2.3.1.5. Dil

İnsanoğlunun ayırıcı vasfı -yani onu diğer tüm hayvan türlerinden farklılaştıran özelliği- hiç kuşkusuz kendini konuşarak ifade edebilmesidir. Böylece insan zihni de ifade edilebilir nitelik kazanır. Eğer ki dil nihayetinde aklın ortaya çıkardığı bir kavramsa, esasında aklı da dilin yarattığı düşünülebilir. Tıpkı et ve kemik gibi, ruhsal ve zihinsel hayatımız da kelimelerle ifade edebildiklerimizin oluşturduğu bir iskelete bağımlıdır. İnsanlığın dehasının kaynağı; onun "sözcükler için fazla derin düşünceler" ile mücadelesi ve sonunda bu düşünceleri anadilindeki anlam şablonlarına göre şekillendirip, böylece onları tıpkı ortak kültürün oluşturduğu eşik gibi, ortak bilincin ortaya koyduğu eşiğin üstüne çıkarmasıdır.[66]

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodların temelini oluşturur. Bunun yanı sıra, bireysel ve toplumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar dil aracılığı ile yeni kuşaklara aktarılır. Dolayısıyla dil, kültürü yansıtan bir ayna olup, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur.

Bir örgütte kullanılan dil ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanların kendilerini o örgüte ait hissetmeleri açısından oldukça önemlidir. Aksi takdirde, paylaşılan dilin anlaşılmaması, çalışanlarda yabancılaşmaya yol açabilir. Örgütte kullanılan dile bakarak o örgütün kültürü,

---

[65] S.C. Schneider, "National Vs. Corporate Culture: Implicationas For Human Resource Management", **Human Resource Management**, 27(1), s. 235.
[66] Robert Ranulph Marett, **Anthropology**, Bibliolife, USA, 2007, s. 77.

insana ve dünyaya bakış açısı anlaşılabilmektedir. Örneğin, kamu kurumlarındaki konuşma dili ile özel kurumlardaki konuşma dili incelenerek, örgüt kültürünün hangi aşamada olduğu öğrenilebilir.[67]

2.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

"Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı pek çok faktörden oluşmaktadır. Sadece çalışanları değil ilişki içinde bulunulan tüm insanları kapsayan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de her örgütte yer alan insanların yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir."[68]

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı olmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez aksi taktirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu taktirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur ve katkılar da yapabilir.[69]

---

[67] Bakan ve diğerleri, **op.cit.,** s. 53.
[68] Cemile Gürçay, **"**İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet Ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları", **İş-Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 3(1), 2001. Bkz: Özenli, **op.cit.,** s.15-16.
[69]Eren**, op.cit**., s.136.

Örgütsel kültür birçok önemli özelliğe sahiptir. Bunların içinde en çok üzerinde fikir birliğine varılanlar şunlardır:

-Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni katılanlara sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır.[70]

- Örgüt kültürü süreklidir. Kültürün sürekliliği öğrenilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Öğrenilen kültüre ait herbir öğe gelenek, görenek ve alışkanlıklar şeklinde sonraki nesillere aktarılmaktadır.[71]

- Örgüt kültürü toplumsal bir olgudur. Bir toplumun kültürünün toplum üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranışlar, değerler ve tutumlar olması, kültürel sistemin toplumsal bir olgu olduğunun açık bir göstergesidir.[72] Kültürün toplumsal bir özellik taşıması demek, onun geçmişinin ve geleceğinin topluma bağlı olması demektir.[73]

---

[70] **Ibid.,** s. 122.
[71] Meltem Yaman, "Kişilerin Değerleri İle Birlikte Çalışmayı Tercih Ettikleri Kişilerin Özellikleri Arasındaki İlişkiler", (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001), s.8.
[72] Bakan ve diğerleri, **op.cit**., s.14.
[73] Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1997, s. 44.

- Örgüt kültürü ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir. İdeal olan toplumun bütünü tarafından kabul edilmiş olandır. Ancak tüm fertlerin bu kurallara tam anlamıyla uygun hareket etmesi zordur. Fakat toplum bireylere ve kurumlara bu ideal kurallara uyması konusunda baskı yapmaktadır.

- Örgüt kültürünün bir diğer özelliği, toplumun fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması, bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır. Kültürel öğelerin varlığı ve devamlılığı, toplum üyelerine bir tatmin sağlamasıyla mümkündür. İnsanlar içinde bulundukları topluma hakim olan maddi ve manevi kültür unsurları sayesinde, biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır.[74]

- Örgüt kültürü zaman içinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda, değişebilme özelliğine sahiptir.

- Örgüt kültürünün bütünleştirme özelliği vardır.

- Örgüt kültürü, onu diğer örgütlerden ayıran özgün kimliğini ifade eder.[75]

2.3.3. Örgüt Kültürü Fonksiyonları

Örgüt kültürü hakkındaki tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünün temel fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir:[76]

- "Çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak: Kültür çalışanlara ortak ifade ve kavramlar sağlayarak, aralarında bir bütünlük oluşturmalarını ve böylece örgüte bağlılıklarının artmasını sağlar.

- Örgütün iş stratejilerini desteklemek: Eğer örgüt kendi kültürel yapısına uygun iş stratejileri uygulamıyorsa, stratejinin başarılı olması neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle örgüt ya uyguladığı iş stratejilerini kültür yapısına, ya da

[74] Çelik, 2007, **op.cit**., s.14.
[75] Furnham ve Barrie, **Corporate Assesment, Auditing A Company's Personality**, Routledge Publishers, Newyork, 1993. Bkz:Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.11.
[76] Judith R. Gordon, **Organizational Behavior**, 5. Baskı, Prentice-Hall, USA, 1996. Bkz. Özenli, **op.cit**., ss.20-21.

kültür yapısını iş stratejilerine uydurmak için gerekli değişiklikleri yapmak zorundadır.

- Örgüt içinde kişiler arası ilişkileri düzenlemek: Kültür yöneticilerin ve çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini düzenler. Böylece çalışanlarla yönetim arasında ve çalışanların kendi aralarında çatışmaların azaltılarak bir araya gelmeleri ve sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilmeleri sağlanır.

- Örgütün dış çevre ile etkileşiminde standartları tanımlamak: Örgüt yöneticilerinin ortaklar, hükümet veya müşteriler gibi dış elemanlarla kurulacak ilişkilerde standartların belirlenmesinde kültür önemli bir etkendir.

- Performans kriterlerini belirlemek: Her örgütün performans kriterleri mevcut kültür yapısına göre şekillenir. Bu nedenle yöneticiler ve diğer çalışanların örgüt kültürüne uyabilme yetenekleri de bir değerlendirme faktörüdür.

- Uygun yönetim şeklini seçmek: Örgütün kültür yapısına uygun olarak örgütün bir yönetim şekli oluşacaktır. Örgütün yönetiminde uygulanan yöntemler örgüt kültürünün değişim yönüne paralel olarak değişim gösterecektir.”

2.4. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller

Örgüte kişilik kazandıran ve onu diğerlerinden ayıran farklı örgüt kültürü tipleri mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü ile ilgilenen çeşitli araştırmacılar tarafından kültürün içeriğine, gücüne ve yönetim biçimine göre farklı sınıflandırmalar yapılmış ve değişik örgüt kültürü tiplerinin varlığından söz edilmiştir. Bu bölümde bunlardan birkaç tanesi incelenecektir.

2.4.1. Geert Hofstede Modeli

Hofstede, ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında, örgüt kültürünü şu başlıklar altında incelemektedir:[77]

Güç Mesafesi Özelliği: Örgüt içerisindeki veya toplumda kişiler arasında bir eşitsizlik söz konusu olmaktadır. örgütlerde ise, çalışanların bulundukları mevkilerden kaynaklanan bir eşitsizlik ortaya çıkmakta, bu eşitsizlik ast üst ilişkileri şeklinde biçimlenmektedir.

Hofstede, güç mesafesini şu şekilde tanımlamaktadır: "Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir."[78]

Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlar daha bağımsızdır ve demokratik bir yönetim tarzı istenmektedir. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir.[79]

---

[77] Geert Hofstede ve Gert Jan Hofstede, "**Cultures And Organizations-Software Of The Mind"**, The McGraw-Hill, London, İkinci Basım, 2005, ss.23-138

[78] Hofstede, **Culture's Consequences**, London, Sage Publications, 1980. Bkz:Victor Savicki, "Cultural Work Values For Supervisors And Managers: A Cross Cultural Look At Child And Youth Care Agencies", **Child And Youth Care Forum**, 28(4), 1999, s.244

[79]Don Hellriegel, John W. Jr. Slocum, W. Richard Woodman, "**Organizational Behavior"**, Yedinci Basım, West Publishing, USA, 1995, ss. 407-471.

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği: Bir toplumdaki bireylerin belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültürlerde, örgütler pek çok yazılı kurallar ve prosedürlere sahip olma eğilimindedir.

Bireysellik Özelliği: Bireysellik insanların sadece kendileri ve ailelerinin çıkarını gözetme eğilimdir. Kollektiflik ize bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimdir. Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerin genellikle bireysellik ağırlıklı, fakir ülkelerin ise kolleftiklik ağırlıklı olduğunu tespit etmiştir.[80]

Erkeksilik/Kadınsılık Özelliği: Erkeksilik bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlanmaktadır. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur.[81]

2.4.2. Parsons Modeli

Parsons belki örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde ilk kez duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan birisidir. Parsons'un İngilizce sözcüklerin baş harfleriyle tanımlanan "AGIL" modelinde, her toplumsal sistemde (bu ister bir toplum, isterse bir örgüt olsun), sistemin devamlılığını sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiğim ileri sürer. Bu temel işlevler; uyum sağlama (adaptation), amaç edinme ve amaçları gerçekleştirme (goal attainment), bütünleşme (integration), ve geçerlilik (legitimacy) olarak sayılabilir. Eğer toplumsal bir sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa çevreye uyum sağlamalı, amaçlarım belirleyip onları gerçekleştirmeli, alt sistemleriyle bir araya gelerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar, hem de kendi dışındaki örgütlerdeki bireyler tarafından geçerli kabul edilmelidir.[82]

---

[80]Hofstede, **Culture's Consequences**, London, Sage Publications, 1980. Bkz: Richard Hosgetts, Fred Luthans, "**International Management"**, Üçüncü Basım, Mcgraw- Hill, 1996, s. 103.
[81] **Ibid.** s.104.
[82] G. Moorhead, R.W. Griffin, "**Organizational Behavior"**, İkinci Basım, Hougton And Mifflin Company, London, 1989, ss. 630-631.

2.4.3. Ouchi Modeli

Ouchi, örgütlerin kültürlerini, tipik amerikan, japon ve z tipi amerikan örgütleri olmak üzere üç grupta incelemiştir. Buna göre, japon ve z tipi amerikan örgütleri, tipik amerikan örgütlerinden farklı olup, bu farklılıklar tipik japon ve z tipi amerikan örgütlerinin tipik amerikan örgütlerinden neden daha fazla başarılı olduğunu açıklamaktadır.

Ouchi, Z Teorisi adlı eserinde, z tipi örgütlerin iç yapılarında çok yüksek düzeyde bir uyumun sağlandığını belirterek bu şirketteki insanları "klan" olarak tanımlamıştır.[83] Ouchi modelinde örgütler arasındaki farklar Şekil 1'de özetlenmiştir.

[83] William Ouchi, "**Teori Z",** Çev:Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık Ltd.Şti., İstanbul, 1987, s.72-73.

Şekil 1: Ouchi Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketi Görünümü	Amerikan Z Tipi Şirketi Görünümü	Tipik Amerikan Şirketi Görünümü
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Denetim	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve katılıma	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup halinde	Bireysel olarak	Bireysel olarak
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İşle sınırlı ve dar

Kaynak : Moorhead and Griffin; Organizational Behavior, Houghton and Mifflin Company 1989, s.503.

2.4.4. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, ünlü kitapları olan "In Search of Excellence" (Mükemmeli Arayış) adlı eserlerinde Ouchi'den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Peters ve Waterman, Amerika'da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örneklem üzerinde bu şirketlerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Bu iki araştırmacı, analizleri sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz faktöre bağlı olarak açıklamışlardır.

Bu sekiz temel değer şunlardır:[84]

Peşin Hükümle Eylemden Yana Olmak :

Bu şirketlerdeki yöneticiler karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar.Yani daha ellerine somut kararlar geçmeden karar verirler. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü; başka şirketler böyle bir düşünce üzerine hemen atlayıp uygulayabilirler.

Müşterilerle Yakın İlişki :

Peters ve Waterman'a göre müşterilerine yakın olan ve onlara değer şirketler, bu değere sahip olmayan şirketlere kıyasla büyük başarıya sahiptirler. Çünkü, müşteriler üretilen malın kalitesi, yeni ürünler ve gelecekte neler üretilebileceğine ilişkin en iyi fikirleri getiren ve ortaya koyan kaynaktırlar. Bu nedenle müşteriyi tatmin örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.

Özgür Düşünce ve Girişimciliği Destekleme :

Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan şirketlerdir. Bunu yaparken şirketi küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı, riske girme eğilimini desteklemektedir. Yeni yetişen yöneticilere, geçmişteki başarılı yöneticileri nasıl riskli kararlar vererek şirketi başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek kültürü devamlı kılar.

Üretimi İnsan Faktörünü İyi Kullanarak Aktarma :

Ouchi gibi Peters ve Waterman da insan faktörünü iyi biçimde kullanılması yolunda aynı fikirdedirler. Çünkü, gerek yöneticiler gerekse işgörenler örgütün en önemli unsuru olarak görülürler. Bu şirketlerde bir örgüt kültürü olarak temel değer "insanları onurlu ve saygılı biçimde görmek, işin

[84] R. Waterman ve T. Peters, "**In Search Of Excellence"**, New York, 1982, s. 12-319.

başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır" düşüncesidir.

Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi :

Peters ve Waterman, birçok şirkette üst yöneticilerin şirketin diğer bölümleriyle ilgili olmadıklarını, sadece örneğin finans konusuyla ilgilendiklerini görmüşlerdir. Dolayısıyla bir otomobil fabrikasının yöneticisiyseniz ama eğer arabadan anlamıyorsanız, başarı şansınız ne olabilir? Elbette çok yüksek değildir. İşte bu sorunların altından kalkabilmek için başarılı şirketler yöneticilerini hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberdar olmak zorunluluğunu hissetmişlerdir. Bu davranış biçimi ise şirketlerdeki başarıyı pekiştiren bir değer olarak benimsenmiştir.

Sadece En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalıp Onunla İlgilenmek :

Peters ve Waterman'ın açıkladığı bir diğer değer ise şirketlerin kendi iş alanları dışındaki örgütlerle igilenmemesi, sadece kendi işleri ve üretimleriyle ilgilenmeleridir. Bu şirketler çeşitlilik kavramını benimsemeyen örgütlerdir.

Yalın Biçim Az Kurmay :

Peters ve Waterman'a göre başarılı şirketler çok yönetici veya karar alma organı olmayan, ancak az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan organizasyonlardır. Birçok şirkette yöneticiler, kendi statülerini kendine rapor veren insanların sayısı ile ölçerler. Halbuki en iyi yönetilen şirketlerde önemli olan yöneticinin örgütün başarısına olan etkileridir. Önemli olan bir organizasyonda çalışan kişilerin sayısı değil, gösterdikleri başarı veya performanstır.

Hem Gevşek Hem de Birbirine Bağlı Sıkı Bir Organizasyon:

Peters ve Waterman'ın bu son başarısı değeri ilk bakıldığında pek bir anlam taşımamaktadır. Yani bir işletme nasıl hem gevşek hem de sıkı bir biçimde organize olur? Bunun çözümü örgütün kültürel değerlerinde yatmaktadır.

Şirketin sıkı bir biçimde organize olması demek örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerine inanması demektir. İşte bu bağ şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Aynı zamanda şirketin gevşek bir biçimde organize olması ise çalışanlar için az sayıda kural, kaide ve yönetmeliklerin olmasıdır. Çalışanlar kurallarla boğuşup, boğulmamaktadırlar. Bütün bunlar ise Peters ve Waterman'a göre yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemektedir.

2.4.5. Schein Modeli

Bilinen örgüt kültürü modellemelerinin en iyilerinden bir tanesi; "Schein'ın kültür "kademe"leridir. Örgüt kültürlerinin kendilerini çeşitli yollarla gösterdiklerini savunur. Bunlardan bazıları görünür, dolayısıyla örgütler üzerinde çalışılırken kolayla ayırdedilebilir olsalar da; sığ ve yüzeysel yapıları sebebiyle esas anlamlarını çözebilmek zordur. Bu ortaya çıkma şekillerini, Schein "eserler" olarak adlandırmıştır."[85] Bu ve eserlerler üzerinde yapılan değişikliklerle, bir kültürel değişimi etkilemek mümkündür. Ancak maalesef ki; esaslı bir değişim için bu süreçlerin görünür olmayan, daha derin seviyelerde de gerçekleşmesi gerekmektedir. Kültürün en derin seviyeleri (Schein'ın "basit öncelikli varsayımlar" olarak tanımladığı) aleni değildirler ve dolayısıyla ortaya çıkarılmaları da oldukça zordur.[86]

Schein kültürü "bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, sayıltı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süresi içinde geliştirilmiş sayıltılar örüntüsü" olarak tanımlamıştır.

---

[85] Schein, **Organizational Culture And Leadership**, İkinci Basım, San Francisco, Jossey-Bass, 1992. Bkz: Singh, **op.cit.,** s.31.

[86] Singh, **op.cit.,** s.31.

Kültürü yorumlamacı paradigmadan ele alan örgüt araştırmacıları ve kültürel antropologlar kültürü sosyal bir grup açısından, çeşitli kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyal öğrenme veya sosyalleşme süreci ile kazanılan ve o grubun üyelerince paylaşılan bilişsel donanım olarak görürler.[87] Söz edilen kültürel öğeler farklı nesnellik ve öznellik derecelerine ve örgüt üyesi tarafından gözlemlenebilirlik derecelerine göre farklı değerlendirilerek, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır.[88]

Schein; artifaktlar, değerler ve temel sayıltılar olmak üzere üç boyutta sınıflandırmaktadır:[89]

Artifaktlar

Kültürün en gözlenebilir ve işitilebilir doğal yansımaları olan artifaktlar, örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanmaktadırlar. Örgüt üyelerince geliştirilen bazı sanat ürünleri, mitler, semboller, örgütsel hikayeler, efsaneler, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları (iletişim mekanizmaları, eşgüdüm, karar verme gibi), giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, örgüt kültürünün bu öğesi içerisinde tanımlanmaktadır.

Değerler ve İnançlar

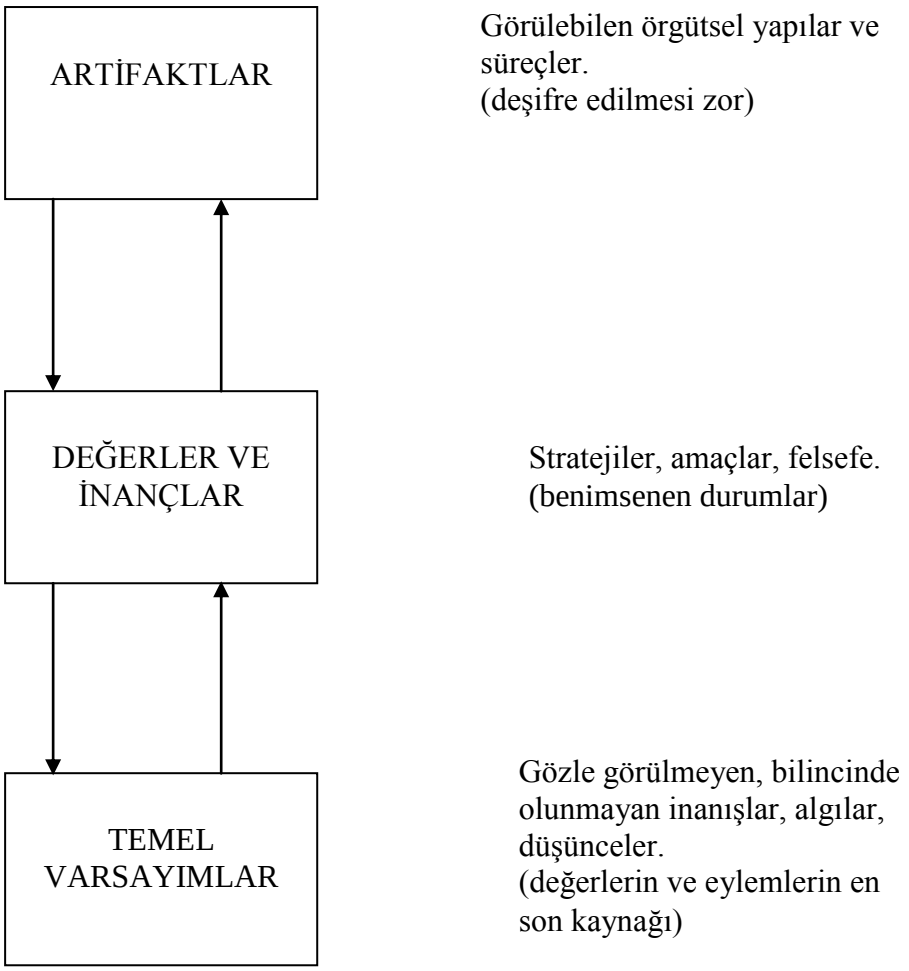
Örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanan değerler ve inançlar, örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ile bireyleri iyi ve kötü biçimde değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmekte ve örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini göstermektedirler.

[87] Rousseau, op.cit., s. 145.
[88] S. Zamanou ve S.R. Glaser, "Moving Toward Participation And Involvement", **Group And Organization Management**, 19, 1994, s.480.
[89] Schein, 2004, op.cit., ss.25-31

Temel Sayıltılar (Varsayımlar)

Örgüt kültürünün özünü oluşturan temel sayıltılar, bir örgütün üyelerinin insanın doğası, sosyal gerçekler, doğrular ve ilişkilerin doğasını; diğer bir ifade ile örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını; kısacası dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmakta ve bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan bu öğesi, çalışanların örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiği ve örgüt içindeki işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algıları, düşünceleri ve hissettiklerinin tanımlanabilir nedenlerini oluşturmaktadır.

Şekil 2: Schein- Kültürün Aşamaları



Kaynak: Edgar H. Schein, **Organizational Culture And Leadership**, Jossey-Bass Publishers, Üçüncü Basım, San Francisco, 2004, s.26.

2.4.6. Pheysey Modeli

Örgüt kültürüne ilişkin sınıflandırmalardan biri yönetim biçimi ve örgüt yapısını temel almaktadır.[90]

Güç Kültürü

Güç kültüründe güç, tek bir kişi veya onun güvenini kazanan kişi veya gruplarda toplanmaktadır. Güç, kontrollü olarak gücün gerçek sahipleri tarafından uzmanlara dağıtılmakta, kararlar gücün sahipleri tarafından alınmakta, diğerlerinin fikirleri sorulmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazananlar, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler.[91]

Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz yada sayıca çok azdır. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkar olmak durumundadırlar. Bu tip kültürün abartılı ve kötü bir biçimde uygulandığı durumlarda, örgütte korku hakim olur ve işler gerginlik içerisinde yerine getirilir.[92]

Güç kültürü bireyler üzerine en yüksek zorlama derecesini uygular. Bu durum da çalışanların iştiraki ve müzakeresine en az fırsat vermektedir. Çalışanlardan söylenenleri sorgusuz olarak yapması beklenir. Yönetsel stil yüksek derecede emredicidir.[93]

Güç kültürü, merkezde bulunan güçlü bir lidere dayanmakta ve genellikle örümcek ağına benzetilmektedir.[94] Bölümler merkezden dışa doğru dağılan birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan merkezdeki örümceği çevreleyen

---

[90] Güven Ordun ve Turhan Erkmen, "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs, 2001, s. 68-69.
[91] C. Handy, **Understanding Organizations**, Oxford University Press, New York, 1993. Bkz:Çelik, **op.cit**., s. 47
[92]C. Handy, **Understanding Organizations**, Oxford University Press, New York, 1993. Bkz: Ordun ve Erkmen, **op.cit**., s.69.
[93] Susan Cartwright ve L.Cary Cooper, "The Role Of Culture Compatibility In Succesful Organizational Marriage", **Academy Of Management Executive**, 7(2), 1993, s. 62.
[94] Akıncı Vural, **op.cit.,** s.74.

daireyi oluşturan çizgilerdir. Çünkü bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeler. Merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu görülür. Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip örgütler karlı çıkarlar fakat hız kaliteyi garantilemez.[95]

Güç kültürünün başlıca karakterleri şunlardır:[96]

-Gücün merkezileşmesi ve çabuk reaksiyonun olması.

-Grup kararından çok bireysel kararların vurgulanması.

-Esasen otokratik olması ve itirazların bastırılması.

-Açık kurallardan çok ima ile anlatımın olması.

-Müşteri servis kalitesinin, müşterinin prestiji ve statüsünü aksettirmek için sık sık kontrol edilmesi.

-Ailesel güçte her bir bireyin patrona kişisel bağlılık duygusuyla davranma ile motive edilmesi, otokratik güçte ceza korkusuyla motive edilmesi.

Rol Kültürü

Rol kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir. Örgüt içerisinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir biçimde yapılmış, iletişim yöntemleri belirlenmiş ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çözüm yöntemleri önerilmiştir. Başka bir değişle örgüt, tepe yönetim tarafından koordine edilen kurallarca kontrol edilmektedir. Her departman, belirlenen kural ve yöntemler çerçevesinde görevlerini yerine getirirse, nihai sonuç planlandığı şekilde gerçekleşmiş olur. Bu kültürde standartlar doğrultusunda işini yapmaya

[95] R. Harrison, "Understanding Your Organization's Character", **Harvard Business Review**, May-June, 1972. Bkz: Mehmet Şişman, **Örgütler Ve Kültürler**, Birinci Baskı, Pegem Yayıncılık Tic.Ltd.Şti. Ankara 2002. s.142.
[96] Cartwright ve Cooper, **op.cit**., s. 62.

çalışanı ödüllendirme eğilimi vardır. Kültürün etkinliği, bireyin kişiliğinden çok, iş ve sorumluluk dağılımının rasyonelliğine bağlıdır. [97]

"Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır".[98]

"Değişimlere yavaş uyum sağladığından ve üyeler güvenliği değişime tercih ettiklerinden dolayı, değişimin az olduğu monopol veya oligapol piyasalarda uygun sonuçlar alınmaktadır".[99]

Rol kültürünün başlıca karakterleri şunlardır:[100]

-Bürokratik ve hiyerarşik olması

-İşlerin yazılı kurallara, formal prosedürlere ve düzenlemelere göre yapılmasının vurgulanması.

-Rol gereklerinin ve otorite sınırlarının açıkça tarif edilmesi.

-Şahsi olmaması ve yüksek derecede tahmin edilebilmesi.

-Hızlı, etkili ve standartlaşmış müşteri servisi hizmeti değerlerinin olması.

-Rolü yerine getiren kişiden daha çok organizasyonda yerine getirilen rolün daha önemli olması, organizasyonda bireylerin kendilerini kolayca vazgeçilebilir olarak sık sık hissetmeleri.

---

[97] C. Handy, **Understanding Organizations**, Oxford University Press, New York, 1993, ss.185-186.
[98] Terzi, **op.cit**., s.76.
[99] A. Brown, **Organizational Culture**, İkinci Basım, Financial Times Pitman Publishing, London, 1998.Bkz:Çelik, **op.cit**., s. 48.
[100] Cartwright ve Cooper, **op.cit**., s. 62.

Başarı Kültürü

Başarı kültüründe insanlar işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması ile ilgili bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu kültürler, kendi problemlerini çözme teşebbüsü içinde olan motive olmuş insanların, karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak nitelendirilen kültürlerdir. Başarı kültürüne sahip bir örgüt, üyelerinden, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler. Bu tip kültürün hakim olduğu örgütler, bireylerin onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar.[101]

"Kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matriks örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir".[102]

Başarı kültürünün başlıca karakterleri şunlardır.[103]

-Takım bağımlılığının ve örgüt misyonuna içten inanışın vurgulanması.

-İşin organize edilme şeklinin iş gereklerine göre belirlenmesi.

-Müşteri ihtiyaçlarını gözönünde tutarak üretime yönelmesi.

-Esneklik ve çalışanların yüksek bağımsızlık düzeyinin olması.

-Potansiyel olarak çalışılan yerlerde aşırı derecede tatmin sağlayan ve yaratıcı olan çevrelerin bulunması fakat yorucu olması.

---

[101] D.C. Pheysey, "**Organizational Cultures:Types And Transformations"**, Routledge, London, 1993, s. 17.
[102] Şişman, **op.cit**., s.144.
[103] Cartwright ve Cooper, **op.cit**., ss. 62-63.

Destek Kültürü

Destek kültürü, hiyerarşiye, uzmanlaşmaya ve rutinleşmeye karşıdır. Destek kültürünün hakim olduğu kurumlar üyelerine, birbirleri ile ilişki kurma ve ait olma konularında tatmin duygusu sağlar. Yöneticileri astlar arasına katar ve çalışanların da yönetimde yer aldığı karar verme sistemleri yaratır. Bu kültürün temel varsayımı, bireylerin kendilerini tam olarak üye hissettikleri ve bireysel katkıda bulunacaklarıdır.[104]

"Bu tip kültürde, çalışanlara karşı sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenerek, çalışmaları sırasında ihtiyaç duydukları kaynaklar temin edilir. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir".[105]

Destek kültürünün başlıca karakterleri şunlardır:[106]

-Eşitliğin vurgulanması

-Yalnızca personelin yetişmesi ve gelişmesi için varolması ve çalışması.

-Kooperatif ve cemiyetlerde, ticari kâr yapmayan organizasyonlarda daha çok rastlanması.

Aşağıda Pheysey'in örgütsel kültürler, onların değerleri ve sınırların önemini gösteren tablosu verilmiştir.

[104] Pheysey, **op.cit**. s.18.
[105] A. Gillespie, "Better Management By Being More Customer Responsive", **Australian Journal Of Public Administration**, 53(4), 1994. Bkz:Ordun ve Erkmen, **op.cit**., s.70.
[106] Cartwright ve Cooper, **op.cit**., s. 62

Şekil 3: Pheysey- Örgütsel Kültürler, Değerleri ve Sınırların Önemi

	ROL KÜLTÜRÜ	BAŞARI KÜLTÜRÜ
DEĞERLER	Rasyonellik	Yaratıcılık
	Yasallık	Rekabet
	Düzenlilik	Bağımsızlık
Sınırlar		
	Belirginlik ve statü verme	Görev ve mesleksel kimliğe yardım
	GÜÇ KÜLTÜRÜ	DESTEK KÜLTÜRÜ
DEĞERLER	Kuvvet	Paylaşma
	Bağlılık	İçerme
	Kontrol	Dostluk
Sınırlar	Savunmalar	Grupları yaratma

Kaynak: D.C. Pheysey, "**Organizational Cultures:Types And Transformations"**, Routledge, London, 1993, s. 170.

2.5. Örgüt Kültürünün Benzer Kavramlarla İlişkileri

Yönetim literatüründe sık olarak kullanılan ve örgüt kültürü kavramı ile yakın yada benzerlikler taşıyan kavramların incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin boyutlarının açıklanması, örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasını sağlamak açısından yararlı olacaktır.

2.5.1. Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi

Kültür üzerine yapılan araştırmaların erken zamanlarında, kültür ve iklim arasındaki ayırım da oldukça belirgindi. Schwartz ve Davis'in (1981) "Kültür her ne olursa olsun, iklim değildir.[107]" açıklamaları, belki de konuyu en net şekilde ortaya koyan sözlerdir. Kültür üzerine çalışmak, kalitatif araştırma metodları ve bireyin kendine özgü sosyal niteliklerini göz önünde bulundurmayı gerektirirken; iklimi araştırmak, -tam aksine- kantitatif metodları ve sosyal nitelikler arasında genellemeler yapılabileceği varsayımını gerektirir.[108]

"Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki personelin daha çok davranışsal ve tutumsal özeliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte, grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına oranla daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Her iki kavramın da örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkileri olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin davranışlarında süreklilik ve uyum sağlayarak, bu yolla

[107] Schwartz ve Davis, "Matching Corporate Culture And Busniss Strategy", **Organizational Dynamics**, 10, 1981. Bkz: Daniel R. Denison, "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**, 21(3), 1996, s.208.

[108] Daniel R. Denison, "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**, 21(3), 1996, s.208.

örgüt ikliminin oluşmasında etkili olur. Ayrıca, örgüt iklimi ancak belli bir kültürü olan örgütlerde gelişir".[109]

"Örgüt ikliminin anlaşılması, değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, örgütün başardığı işler ve örgütün sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olur".[110] Örgüt iklimi, belli bir örgüte ait, örgütün üyeleri, örgütün yapısı ve çevresiyle ilgili bir dizi özellikler bütünüdür.

2.5.2. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Felsefesi

Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbirleriyle son derece ilişkili iki kavramdır. Örgütlerin temeli felsefedir. Bir felsefede, neyin önemli, neyin önemsiz olduğu belirlenerek, örgütün eşsiz ve benzersiz olması sağlanır. Bu ayrıca aynı kültürü paylaşan kişiler arasındaki planlama ve koordinasyona etkinlik getirir. Fakat en uyumlu hallerde bile, örgütlerin tek bir kişide varolan aynı tutarlılık düzeyine sahip olamazlar. Birbirlerine benzemeyen kişilerden oluşan örgütlerde, çeşitli kişisel kültürel farklılıkların olması kaçınılmazdır. Eğer örgütler temel inanç ve değerlerinin bilincinde olurlarsa, ortak hedef ve değerler geliştirerek çalışanların faaliyetlerini birleştirirler. İşte bu yüzden, bir örgütün sahip olduğu felsefe çok önemlidir. Örgüt felsefesi, sorunlara standart çözümler getirir, bazı davranışların neden ödüllendirileceğini açıklar ve kişinin kendi imajını bile etkileyebilecek bir örgüt imajı ortaya koyar.[111]

---

[109] Argyris, "Some Problems In Organizational Climate: A Case Study Of A Bank", **Administrative Science Quarterly**, March, 1958. Bkz: Nagehan Talat Arslan, "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 9(1), 2004, ss.216-217.

[110] İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.325.

[111] Esra Polat, "Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişimde Örgütsel Kültürün Yeri Ve Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.41

"Örgüt felsefesi, örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ile uyumluluk göstermeyen ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak geliştirilen kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Örgüt felsefesenin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilecek nitelikte olmasına büyük önem verilmesi gerekmektedir. Aksi halde örgüt felsefesi, kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır".[112]

2.5.3. Örgüt Kültürü Ve Örgüt Kimliği

"Örgüt kimliği, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır".[113]

Bir başka açıdan kimlik, örgütler açısından ortak kimlik ve örgütsel kimlik olarak ayrılmakta, örgütsel kimlik genel olarak üyelerin kendi örgütlerine ilişkin algı, düşünce ve hislerini kapsamaktadır. Bu kimliğin ortaklaşa olarak oluştuğu kabul edilmektedir. Ortak kimlik ise, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyelerle üst yönetimin etkileşimine bağlı olarak oluşmaktadır.[114]

Bir örgütün kimliği, hem fiziki hem de kültürel faktörleri içermektedir. Fiziki faktörler; örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetim şekli, hukuki yapısı ve faaliyet alanı gibi hususları içine alırken, kültürel faktörleri ise, mitler, kahramanlar, adetler ve örgütün tarihçesi gibi hususları kapsamaktadır.

Örgüt kimliği ile örgüt kültürü arasındaki önemli fark fonksiyonları açısındandır. Örgüt kimliği, örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede örgüt için arzulanan bir imaj yaratmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Örgüt kimliği, örgütün logosu, kullandığı renkler, amblemi gibi görsel unsurlar olduğu

---

[112] G. Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul. Bkz: Çelik, **op.cit**., s. 29.
[113] Erdem, **İşletme Kültürü**, Ankara: Friedrich- Naumann Vakfı Ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1996. Bkz:Şişman, **op.cit.,** s.164-165.
[114] M. Hatch, M. Schultz, "Relation Between Organizational Culture, Identity And Image", **European Journal Of Marketing**, 31(5), 1997, s. 360.

gibi, örgütün iç ve dış iletişim yapısı ve davranışları etkileyen her türlü adet, gelenek, mitler ve hikayeler gibi örgüt kültürü unsurlarından da etkilenmektedir. Örgüt kültürü ise, herhangi bir imaj yaratma çalışmasından ziyade, örgüt amaçlarının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır.[115]

İşletmelerin büyük çoğunluğunun kimlikleri üç genel kategoride sınıflandırılabilir: [116]

Monolitik Kimlik: Bu kimlik tipinde örgüt, gerçekleştirdiği tüm faaliyet ve etkileşimlerde tek bir isim ve görsel sistem kullanır. Zira örgütün yaptığı her şey, aynı isim, tarz, karakterde ve birbirini tamamlar niteliktedir.

Desteklenmiş Kimlik: Çoğu kurumun büyüme süreci -kısmen de olsa- satın almalar ve ele geçirmeler ile gerçekleşir. Satın alan veya ele geçiren taraf, genellikle yeni edinimine yönelik iyi niyetini ve adaleti koruma eğiliminde olur. Desteklenmiş kimlik stratejisinde, ebeveyn olarak belirtilen kurum, kendi ismini ve bazen görsel öğesini, ast kurumlarını desteklemek amacıyla kullanır. (Buna örnek olarak; Koç Holding'in sahip olduğu Yapı Kredi veya Migros gibi alt kuruluşların logolarında veya reklamlarında, kendine özgü görsel öğesi olan koç başını kullanması verilebilir.)

Marka Kimliği: Bilhassa kısa ömürlü tüketim malları üreten bazı kurumlar, örgütsel kimlikleri ile sahip oldukları markaların kimliklerini birbirlerinden ayırmayı tercih ederler. Son müşterinin ilişkisi markayla, kurumsal aktörlerin ilişkisi ise kurum ile gerçekleşir. Böylece markalar kendilerine ait isimlere, itibara, yaşam döngülerine ve kişiliklere sahip olurken, zaman zaman aynı kurum altındaki diğer markalar ile rekabete dahi girebilirler.

---

[115] G. Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul. Bkz:Çelik, op.cit., s.28.

[116] Wally Olins, **Corporate Identity,** Thames and Hudson, 1994, ss.78-79 http://www.wallyolins.com/includes/corporateidentity.pdf

2.5.4. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yapı

Örgüt kültürü tartışmalarında bu kavramla karıştırılan diğer bir kavram da örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı, karar verme ve kararı uygulamada bir çatı olarak kabul edilir. Örgütsel yapı, örgüt ya da işletmenin öğeleri arasındaki iş bölümü ve otorite dağılımını, durağan, sürekli ve açıklanabilir kılan bir yapı çerçevesinde iş görür. Kültür ise, bir sosyal yapıda yaşanılan deneyimlerdeki, düzenlilik ve biçimselliğin açıklanmasında kullanılan soyut bir kavramdır; bu bağlamda da, benzeri örgütsel yapıların benzeri kültüre sahip olacağı düşünülemez. Kültür ise bu etkileşimin yan ürünüdür ve bu iki kavram gerçekte madalyonun iki yüzünü oluştururlar. Bu çerçevede işletme olguları, sosyal yapı özelliklerini ele alan örgüte bağlı düzen ile bilişsel yapılanmalar ve bunların sembolik ifadeleri ile ilgili kültüre bağlı düzen olmak üzere iki aynı boyutta ele alınabilir. Bu iki kavram arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisini ele alan görüşe göre kültür, bir "yönetim" değişkeni olarak varsayılmaktadır .[117]

Uygun bir örgütsel yapı oluşturmak, başarılı bir örgüt yaratmanın püf noktasıdır. Merkezileşme ve formalizasyon ise örgütsel yapının en önemli boyutları olarak kabul edilir. "Merkezileşme, örgütü etkileyen kararları alan otoritenin, hiyerarşi kademelerindeki sınırlandırılması"[118] veya "karar alma sürecine katkıda bulunan kademelerin niceliği olarak tanımlanabilir"[119]. "Formalizasyon (resmileştirme) ise prosedür, kural ve yönergelerin yazılı hale getirilme oranını belirtir".[120]

---

[117] Polat, **op.cit**., s. 42.
[118] J.Child, "Organizational Structure And Strategies Of Control: A Replication Of The Aston Study", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972. Bkz: Tirumala Santra ve Vijai Giri, "Effect of Organizational Structure on Organizational Effectiveness Through Face-to-Face Communication", **The Icfai Journal of Organizational Behaviour**, 8(2), 2008 ss. 28-29.
[119] J. Haga, "An Axiomatic Theory Of Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 10, 1965. Bkz: Tirumala Santra ve Vijai N Giri, "Effect of Organizational Structure on Organizational Effectiveness Through Face-to-Face Communication", **The Icfai Journal of Organizational Behaviour**, 8(2), 2008 ss. 28-29.
[120] J. Haga, "An Axiomatic Theory Of Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 10, 1965 Bkz: Santra ve Giri, **op.cit.,** ss. 28-29.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.Örgütsel Bağlılığın Tanım ve Önemi

3.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma.[121] Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır.[122] Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam - iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır.[123]

Örgütsel bağlılığı açıklamaya çalışan bir çok araştırma bu kavramın çeşitli öğeleri üzerinde durmuşlardır[124]. Örgütsel bağlılık, psikolojik temelde bütünleşme

---

[121] S. Swailes, "Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures", **International Journal Of Management Reviews**, 4(2), 2002. s.159.

[122] D.S.K. Tan, ve S. Akhtar, "Organizational Commitment And Experienced Burnout: An Exploratory Study From A Chinese Cultural Perspective", **The International Journal Of Organizational Analysis**, 6(4), 1998. s. 310.

[123] David L. Stum, "Workforce Commitment: Strategies For The New Work Order", **Strategy & Leadership**, 27(1), Jan-Feb, 1999, s.6.

[124] Meyer ve Allen, "Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal Of Applied Psychology**, 69, 1984. Bkz: Nihat Kaya ve Seçil Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 2007, s. 179.
Mowday ve Diğerleri, **Employee- Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover**, Newyork, Academic Press, 1982. Bkz: Kaya ve Selçuk, **op.cit.**, s. 179.

ve özdeşleşmeyi, istikrarı sağlama ve davranışa yön verme fonksiyonlarını kapsar[125]. Bu açıdan örgütsel bağlılık, bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uyumu ön plana çıkaran bir his halidir[126]. Kavramın içeriğinde, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, organizasyonun başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile organizasyonel üyeliği devam ettirme isteği vardır[127]. Bu açıdan örgütsel bağlılığın; herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir yapısı vardır.[128]

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır.[129] Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır:[130]

a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,

b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,

c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılık literatüründe üç farkli bağlılık unsuru bulunmaktadir: Bunlar duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır. Bu yaklaşımlar genelde örgütle çalışan arasinda bir bağ oluştursa da,

---

O'reilly ve Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification and Internalization On Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 1986. Bkz: Kaya ve Selçuk, **op.cit.**, s. 179.
Angle ve Lawson, "Changes in Affective and Continuance Commitment In Times of Relocation", **Journal of Business Research**, 26, 1993. Bkz: Kaya ve Selçuk, **op.cit.**, s. 179.

[125] Drummond, **Introduction to Organizational Behavior**, Newyork, Oxford University Press, 2000. Bkz: Kaya ve Selçuk, **op.cit.**, s. 179.

[126] Huczynski ve Buhanan, **Organizational Behavior: An Introductory Text**, England, Prentice Hall, 2001. Bkz: Kaya ve Selçuk, **op.cit.**, s. 179.

[127] Drummond, **Introduction to Organizational Behavior**, Newyork, Oxford University Press, 2000. Bkz: Kaya ve Selçuk, **op.cit.**, s. 179.

[128] Nihat Kaya ve Seçil Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 2007, s. 179.

[129] J.P. Meyer, ve N.J. Allen "Affective, Continuance And Normative Commitment To The The Organization: An Examination Of Construct Validity", **Journal Of Vocational Behavior**, 49, 1996, s. 255.

[130] Richard T. Mowday, Richard M. Steers, ve, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **The Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, s. 227.

bu bağın niteliginin farklı olduğu açıktır.[131]Duygusal bağlılık, insanlari örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çikar.[132] Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır.[133] Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, "örgütsel kimlik" sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduguna inanmalarıdır. Devam bağlılığı ise, örgütte çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir. Bundan başka bu bağlılığa, başka bir yerde daha iyi iş olanakları elde etme noktasındaki belirsizlikler de katkıda bulunur. Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır.[134] Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, devam bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda oldugunu düşünür.[135] Yani bu durum sırasıyla, "arzu" (duygusal), "ihtiyaç" (devam) ve

---

[131]N.J. Allen ve J.P. Meyer, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal Of Occupational Psychology**, 63, 1990, s.3

[132] Y. Wiener, "Commitment In Organization A Normative View", **Academy Of Management Review**, 7(3), 1982, s.423-424.

[133] Ali Mir, Raza Mir, Joseph B., "The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee-Organization Relations", **Public Personnel Management**, 31 (2), Summer 2002, s. 190.

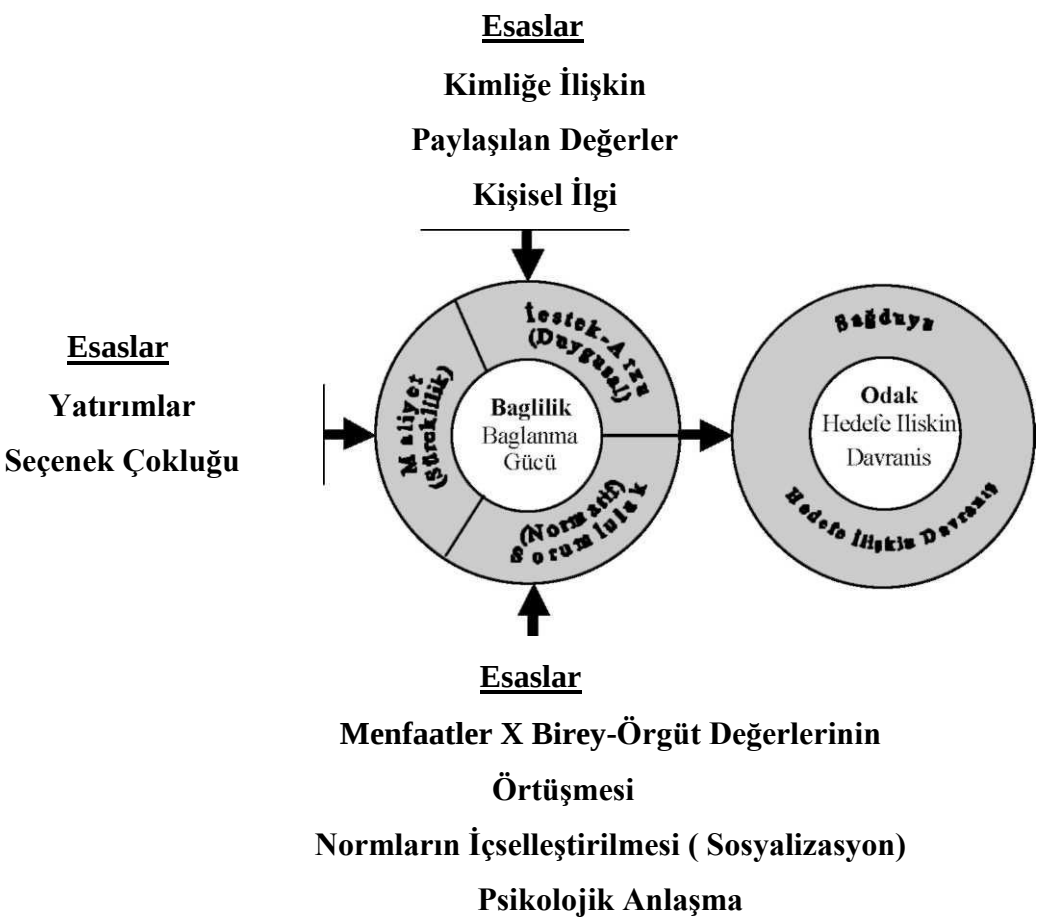
[134] K. Obeng ve I. Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal Of The Transportation Research Forum**, 57(2), Spring, 2003, s. 84.

[135] Allen ve Meyer, 1990, **op.cit.,** s.3

"yükümlülük" (normatif) ekseninde değerlendirilir.[136] Duygusal, devam ve normatif bağlılık, bağlılığın türlerinden çok ayırt edilebilir unsurları olarak görülür. Bu bağlamda çalışanlar, bu unsurlardan her bir psikolojik durumu değişen oranlarda tecrübe ederler.[137]

[136] J.P. Meyer, ve N.J Allen, "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1 (1), 1991, s. 61.
[137] S.A. Wasti, "Organizational Commitment, Turnover Intentions And The Influence Of Cultural Values", **Journal Of Occupational Psychology**, 76, 2003, s.303.

Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli



Kaynak: J.P. Meyer Ve L. Herscovitch, Commitment In The Workplace Toward A General Model, Human Resource Management Review, 1(1), 2001, s.317

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla insan sermayesine gereksinim duymakta, bunun sonucunda da oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam eden örgütlerin daha etkin ve verimli olması söz konusudur.

Günümüzde pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılığın önemine değinen ve bu kavram üzerindeki etkileri araştırarak, farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyen ölçek çalışmaları yürütülmektedir. Bu çalışmaların giderek artan bir önem kazanmış olmasının nedenleri arasında aşağıdaki maddeler sayılabilir:[138]

- "Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir".

"Her organizasyon, üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak ister. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitimli bir iş görenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı

[138] A.S. Özsoy, Ş.Ergül ve A. Bayık, "Bir Yüksek Okul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**", 6(2), 2004, s.2**.**

sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez".[139]

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütteki çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Dolayısıyla bir örgütün çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek yada azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur. Yapılan araştırmalar sonucunda örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda birkaç farklı yaklaşıma rastlanmıştır.[140]

Mowday, Porter ve Steers'ın sınıflandırmasına göre örgüte bağlılığı belirleyen kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört faktör bulunmaktadır.[141]

Bu tez çalışmasında literatürde sıkça ele alınan faktörler, kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlık altında incelenecektir.

---

[139] Northcraft ve Neale, **Organizational Behavior-Management Challenge**, The Dryden Press, Newyork, 1990. Bkz: Hatice Necla Çelik Keleş, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006), s.47.

[140] Çetin, **op.cit.**, ss.98-99.

[141] Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi/E- Dergi**, 2005, 14(1), s.399, www.sosyalbilimler.cukurova.edu.tr./dergi/dosyalar/2005.14.1.211.pdf

3.2.1.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktör gruplarından birisi de kişisel özelliklerdir. Örneğin yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesindeki farklılıklar örgütte elde edilecek ayrıcalıklar ile örgütsel gücün göstergeleri olabilmektedir. Bu ayrıcalıkların dereceleri de örgütsel bağlılıkta farklılıklar yaratabilmektedir. Çünkü örgütteki yan yararlar, statü ve diğer olanaklar arttıkça örgütsel bağlılık da artar.[142]

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve kişilik özellikleri unsurları üzerinde yoğunlaşmıştır.

3.2.1.1.Yaş

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmektedir ve bunun için de belirli bir sürenin geçmiş olması gerekmektedir.[143]

Örgütsel bağlılık ve işgörenin yaşı arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırmada yaş ilerledikçe, örgütsel bağlılığında arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığına dair bulgular elde eden Angle ve Perry, işgörenlerin yaşı ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma

[142] W.J. Nijhof, M.Jong ve G. Beukhof, "Employee Commitment In Changing Organizations:An Exploration", **Journal Of European Industrial Training**, 22 (6), s.245.
[143] Çelik Keleş, **op.cit.**, s.54-55.

imkanlarının azaldığı, bunun sonucunda da işgörenlerin üyesi bulundukları örgüte bağlılıklarının arttığı yorumunu yapmışlardır.[144]

3.2.1.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturmaktadır.

Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın ve erkek arasında yüzyıllardır süren bir toplumsal rol dağılımına sebep olmuştur.[145]

Araştırmacılar, kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıklarına sahip bulunmaktadırlar. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler; kadınların ailesel rollere verdikleri önem sonucunda örgütsel değerleri ikinci planda tutmaları ve kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engellerin varlığı olmaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise; kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı olmaları, çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmek istememeleri ve karşılaştıkları engellerin kadınların motivasyonunu daha da perçinleyerek azimlerini arttırdığı yönündedir.[146]

---

[144] Harold Angle ve J. Len Perry, "An Emprical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981, s.14.
[145] Muzaffer Yaşar Tınar, "Mesleki Sosyalleşme Ve Kişilik", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (1), 1997, s. 114.
[146] Mehmet İnce, Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma**, Çizgi Yayınları, Nisan 2005 ss. 62-63.

"Mowday; kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır".[147]

3.2.1.3. Eğitim Düzeyi

"Mowday araştırmalarında eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında küçük de olsa negatif bir ilişki tespit etmiştir".[148]

İşgörenlerin eğitim düzeyleri, iş hayatına bakışı, iş hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biri olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına ve işe yüklenen anlam ile beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulları elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleri ile ilgili değerlendirmelerde çok daha titiz olmaları beklenebilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkilerin karmaşık olduğu görülmektedir.[149]

---

[147] Mowday, Porter, Steers, **Employee-Organizations Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover**, Newyork, Academic Press, 1982. Bkz:Çelik Keleş, **op.cit**., s.57.
[148] Mowday, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**,14(2), 1979.Bkz: Nijhof ve diğerleri, **op.cit**., s. 245.
[149] Çelik Keleş, **op.cit**., s.57.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.[150]

Eğitim düzeyi ile örgütsel sağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ileri süren araştırmalara göre; eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Bunun nedeni ise, eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte kişinin iş hayatından beklentilerinin de yükselmesi olarak ifade edilmektedir.[151]

3.2.1.4. Kıdem

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığı göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden tatmin olamayan, psikolojik olarak özdeşleşmeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği kabul edilirse, kıdemin örgüte bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin işten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, kıdemin örgüte bağlılıkla daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı, kıdemin tek başına örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele alınması yanıltıcı olabilecektir.[152]

Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi neticesinde memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.[153]

---

[150] Eren, **op.cit**., s. 68
[151] Earl Naumann, "Antecedent and Cosequences of Satifaction and Commitments Among Expatriote Managers," **Group Organization Management**, 18, 1993, s. 153.
[152] Çelik Keleş, **op.cit.,** ss.58-59.
[153] N .J. Allen ve J. P. Meyer, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", **Journal of Business Research**, 26, 1993, s. 49

İşgörenin kişisel yatırımlarının dikkat çekici şekilde onu örgüte bağladığını ele alan araştırmalara göre; emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdeme bağlı ücret düzeyi kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında görülmekte ve tüm bu yatırımların örgütten ayrılma maliyetini arttırdığı dolayısı ile de örgütsel bağlılığı kuvvetlendirdiğine değinilmektedir.[154]

Buna karşılık, işyerinde uzun süreden beri çalışan yani kıdemli işgörenlerde, kıdemsizlere kıyasla işe devamsızlık oranının arttığını dolayısıyla örgüte bağlılığın azaldığını ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Buna neden olarak da, işgörenin kıdemliliği dolayısıyla elde etmiş olduğu güven, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanma sayılmaktadır.[155]

3.2.1.5. Kişilik Özellikleri

Çeşitli kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri aşağıda sunulmuştur:[156]

-"Baskın motivasyon kaynağı olarak "hedef belirleme"yi benimseyen kişiler örgütsel bağlılığa yatkın kişilerdir. Örgütün hedef ve değerleriyle kendi hedefleri çakışan çalışanlar, araçsal motivasyon unsurları veya kendi öz değerleri ile motive olan çalışanlara göre daha fazla bağlılık gösterirler.

-Diğer kişiler tarafından onaylanma (kabul görme, değer ve statü ihtiyacı) beklentileri olan çalışanlar, ait oldukları kurum içerisinde tanımladıkları sosyal kimlikleriyle örgütsel bağlılık gösterirler.

---

[154] Paula C. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, 8, 1983, s. 494.
[155]Çelik Keleş, **op.cit.,** s.59.
[156] "Human Resource Strategies Control And Commitment Aproaches To Work Force Managament"<http//www.cba.uri/scholl/notes/commitment_control>
Bkz: Özgür Şahintürk, "Örgütsel Bağlılık Ve İntranetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, (Yüksek Lisans Tezi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2003), s.18.

-Kendi değerleri ile tutarlı biçimde davranışlar sergileyerek kabul görme ihtiyacında olan kişiler örgütsel bağlılığa yatkındırlar. Özellikle kişi eğer bir bireyin değerinin kendi "en iyisi"nin ne derece olduğu ile ilişkili olduğuna inanıyorsa bu varsayım doğruluk kazanmaktadır".

3.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktör gruplarından birisi de örgütsel özelliklerdir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak; örgüt büyüklüğü ve yapısı, ücret, işin niteligi, liderlik, örgütsel ödüller, iletişim, rol belirsizliği ve rol çatışması incelenecektir.

3.2.2.1. Örgüt Büyüklügü Ve Yapısı

Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimlerde artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir.[157]

Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri işgörenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezleşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak,

[157] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 131.

çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır.[158]

3.2.2.2. Ücret

Bir çalışanın belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Bazı işgörenler, özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için, ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla birlikte başkalarının ücretleri de önemli bir etkendir. Çalışan kişilerde yaygın bir davranış, kendi ücretlerini diğer kişilerin ücretleri ile karşılaştırmalarıdır. Gelir dağılımı üzerine yapılan araştırmalarda, işgörenlerin hak ettikleri ücreti alıp almadıkları konusunda bir yargıya, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu ulaştıkları belirlenmiştir.[159]

Ücretin örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğu ücretin motive edici özelliği ile ilgili bir konudur. Frederick Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörler içinde ele aldığı gibi, ücret işin içeriğinden çok, dışsal güdüleme özelliğine sahip bir faktördür. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir takım 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 imkanlarının sınırlı oluşu gösterilmiştir.[160]

---

[158] Çelik Keleş, **op.cit.,** s.60.
[159] John Mirowsky, "The Psycho-Economics Of Feeling Underpaid: Distributive Justice And The Earing Of Husbands And Wives", **American Journal Of Sociology**, 92, 1982, s.140.
[160] Thomas Li-Ping Tang ve diğerleri, "Does Attitude Tard Money Moderate The Relationships Between Instriction Job Saticfaction and Voluntary Turnover", **Human Relations**, 23, 2000, s. 219.

3.2.2.3. İşin Niteliği

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütün iç ve dış çevresinde bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan günümüze kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler arasındaki ilişki çok güçlü olarak belirlenmektedir.[161]

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir.[162] Bu tür çalışanlar için karalara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.[163]

"İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de o derece artmaktadır".[164]

---

[161]Tuğba Tiryaki, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 161.

[162] Bateman And Strasser,"A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment", **Academy Of Management Journal**, 27, 1984. Bkz: Aaron Cohen, "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", **Journal Of Organizational Behavior**, 13, 1992, s.539

Morris And Sherman,"Generalizability Of Organizational Commitment Model", **Academy Of Management Journal**, 24, 1981. Bkz:Cohen, **op.cit.,** s.539

[163] Aaron Cohen, "Antecedents Of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis", **Journal Of Organizational Behavior**, 13, 1992, s.539.

[164] Berrin Erdoğan, M.L. Kraimer ve R.C. Liden, "Procedural Justice As A Two-Dimensional Construct: An Examination In The Performance Apprisal Content", **The Journal Of Applies Behavioral Science**, 2001, s.37.

3.2.2.4. Liderlik

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau[165] yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer[166] de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur.[167]

Tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir. Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. [168]

Liderin çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir insan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir liderin örgütüne de bağlanabilir ancak diğerinde, ihtiyaçlarında tatmin olan insan, liderine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettar olur ve örgüte daha çok bağlanır.[169]

---

[165] Blau, "The Measurement And Prediction Of Career Commitment", **Journal Of Occupational Psychology**, 58, 1985. Bkz: G.Dick, B. Metcalfe, "Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Stuff", **The International Journal Of Public Sector Management**, 14 (2), 2001, s.114

[166]Williams ve Hazer, "Antecedent And Consequences Of Satisfaction And Commitment In Turnover Models: A Re-Analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", **Journal Of Applied Psychology**, 72(1), 1986. Bkz: Dick ve Metcalfe, **op.cit.,** s.114

[167] G.Dick ve B. Metcalfe, "Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Stuff", **The International Journal Of Public Sector Management**, 14 (2), 2001, s.114.

[168] D.A. Yousef, "Organizational Commitment And Job Satisfaction As Predictors Of Attitudes Toward Organizational Change In A Non-Western Setting", **Personnel Review**, 29(5), 2000,s. 5.

[169] Robert W. Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment", **The Leadership And Organization Development Journal**, 21(1), 2000, s. 32.

3.2.2.5. Örgütsel Ödüller

Ödüller, başarılı performans sergileyen bir işgörene "teşekkür" mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı işgörene "sana değer veriyoruz", "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını vermektedir.

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi çok büyüktür. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayri şahsi ödüller de personelin bağlılık duymasında etkili olmaktadır.[170]

Başka bir görüşe göre ise, bir işgören örgütsel ödüllere kolayca ulaşabiliyorsa, bunlar çalışılması gereken değil örgütün doğal olarak sağladığı ödüller olarak algılanır. Diğer taraftan düşük statüden bile başlasa bir işgören, büyük ödüller elde edebilecek ise, örgütsel bağlılığı kuvvetlenebilmektedir.[171]

3.2.2.6. İletişim

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgüt içindeki iletişimdir. Örgüt içi iletişim, örgüt yönetimindeki yöneticilerle işgörenler arasında bilgi ve düşüncelerin aktarılması faaliyetleridir.[172]

"Örgüt içi iletişim ile, örgüt amaçları ve iş görenlerin amaçları arasında uyum sağlanabilecektir. Söz konusu iletişim, örgüt içindeki belirsizliklerin ortadan kalkmasına, iş görenlerin yönetime güvenmelerine ve inanmalarına imkan sağlayacaktır. Örgüt içi iletişimin asıl fonksiyonu, örgüt yönetimi ile iş görenler arasında karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunların en az düzeye

[170] Çelik Keleş, **op.cit.,** ss.63-64.
[171] Cohen, **op.cit**. s.539-541.
[172] Koçel, **op.cit**., s. 147.

indirilmesidir. Bu sayede, iş görenler kendilerini örgütün bir üyesi gibi kabul ederek, daha etkili çalışabilecek ve işten ayrılmalar da en alt düzeye inecektir".[173]

3.2.2.7. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması, farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucu oluşur. Rol çatışması, farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucu oluşur. Rol belirsizliği ise, görev, otorite, işle ilgili sorumluluklar açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Pasewark ve Strawser'ın yaptığı çalışmada, her ikisinin de iş güvensizliği yarattığı ve bunun sonucunda örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.[174]

[173]Özer ve Çam, "İnsan Kaynakları Etkinliği Açısından İşgörenlere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri:KKTC Konaklama İşletmeleri Yöneticilerin Bakış Açısı", **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 2002. Bkz: Emine Dağdeviren Gözen, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007), s. 66.

[174] W. Pasewark ve J. Strawser, "The Determinants And Outcomes Associated With Job Insecurity In A Professional Accounting Environment", **Behavioral Research In Accounting**, 8, 1996, s.95.

3.3. Örgütsel Bağlılık Türleri

Bağlılık üzerine mevcut literatür, iki muhalif düşün okulu tarafından net bir şekilde bölünmüş vaziyettedir. Bu okullardan biri[175], (rasyonel, örgütsel davranışçı, veya tutumsal doktrin olarak adlandırılan) bağlılığı genellikle bir işgören tutumu veya daha spesifik olarak, örgütte tutunabilme arzusu, örgüt adına yüksek seviyede çaba gösterme ve örgütün hedeflerini tanımlama yönelimi şeklinde açıklar. Bağlılık üzerine oluşturulan bir diğer okul[176] ise (sosyal psikolojik veya irrasyonel olarak adlandırılan) genellikle Becker ve Kiesler'in çalışmaları üzerinde şekillenmiştir. Bu doktrin, bağlılığı; bireyi belli başlı bir örgüte bağlayan bir güç olarak açıklar. Tutumsal okul, bağlılık konseptini performans ve üyeliği açıklamak için kullanırken; davranışsal okul kendini işgörenin üyelik kararı alma davranışı ile sınırlandırır.[177]

"Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı bakış açılarından yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır".[178]

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir. Tutum ve davranış temelli bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, bu yaklaşımların esasında

---

[175] Porter, Steers, Mowday ve Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal Of Applied Psychology**, 1974. Bkz: Richard W. Scholl, "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force", **The Academy Of Management Review**, 6(4), 1981, ss. 589-590.
Steers, "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 1977. Bkz: Scholl, **op.cit.,** ss. 589-590.

[176] Becker, "Notes On The Concept Of Commitment", **American Journal Of Sociology**, 1960. Bkz: Bkz: Scholl, **op.cit.,** ss. 589-590.
Kiesler, **The Psychology Of Commitment: Experiments Linking Behavior To Belief**, Newyork, Academic Press, 1971. Bkz: Scholl, **op.cit.,** ss. 589-590.

[177] Richard W. Scholl, "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force", **The Academy Of Management Review**, 6(4), 1981, ss. 589-590.

[178] Mowday Vd., "Employee- Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover", Newyork, Academic Press. In Reichers, A.E.A. "Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment", **Academy Of Management Review**, 10(3), 1982. Bkz:Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2(1), 2002, s. 40.

çok da farklı yönlerinin bulunmadığı görülmektedir. Zira tutum ve davranış bir madalyonun iki yüzü gibidirler. Her davranışın arkasında, kişiyi o davranışı sergilemeye iten bir tutum saklıdır. Benzer bir şekilde tutum, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimlerdir. Dolayısıyla bu iki yaklaşım türü teori ve pratik, fikir ve aksiyon gibi içiçe girmiş kavramlardır.[179]

3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi yada örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır.[180]

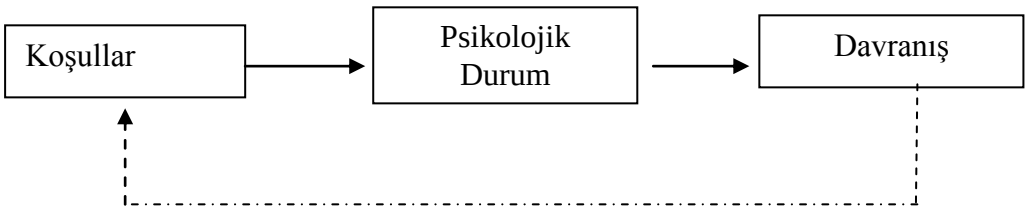
Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir.[181]

Pek çok araştırmacı tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık çeşitleri farklı öğelere sahip olabilmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, O' Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen yaklaşımlardır. Meyer ve Allen yaklaşımı araştırmamızın temelini oluşturduğu için ileride kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

---

[179] **Ibid**. s. 50.
[180] Demet Varoğlu, "Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri", (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s. 8.
[181] Mowday ve diğerleri, **op.cit.,** s. 225.

Şekil 5: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



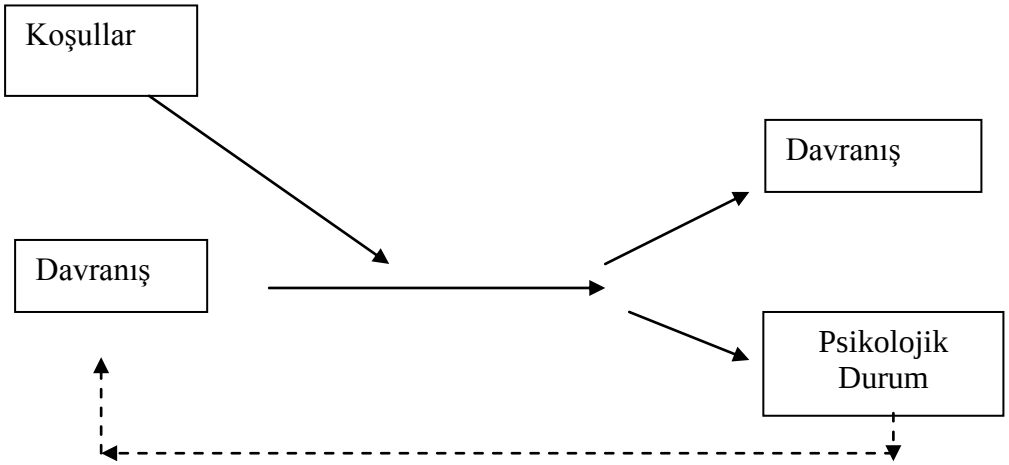
Kaynak: J.P. Meyer, N.J. Allen, A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 1991, s.63.

3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır.[182] Davranışsal bağlılık süreci aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir.

[182] Meyer ve Allen, **op.cit.**, s.62.

Şekil 6: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: J.P. Meyer, N.J. Allen, A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 1991, s.63.

3.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

3.4.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir.[183]

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır.[184] Daha ileriki safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır.

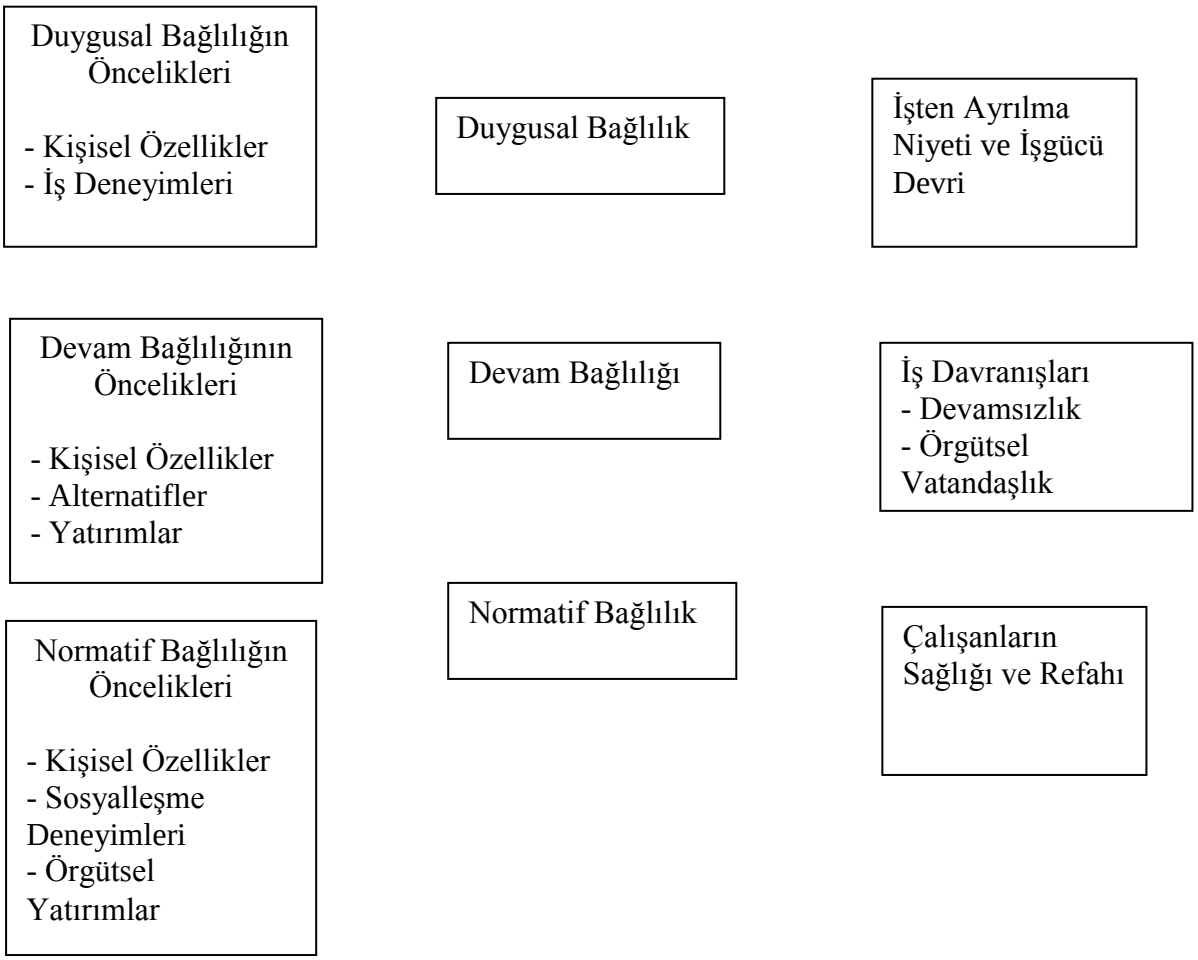
"Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" örgüte bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre "duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık" olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır:[185]

- Psikolojik durumu yansıtırlar.
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

---

[183] J.P. Meyer, N.J. Allen ve C.A. Smith, "Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three Component Conceptualization", **Journal Of Applied Psychology**, 78(4), 1993, s.539.
[184] Richard Steers, "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22, 1977, s. 46.
[185] J.P.Meyer, N.J. Allen, **Commitment In Workplace, Theory, Research And Application**, London, Sage Publications, 1997, s. 11-24.

Şekil 7: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: J.P. Meyer, D.J. Stanley, L.Herscovitch, L. Topolnytsky, "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", Journal Of Vocational Behavior, 61, 2002, s.22.

3.4.1.1. Duygusal Bağlılık

"Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır.[186] Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir".[187]

"Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir "mutluluk" durumudur. Duygusal bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir".[188]

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır[189]:

-İş Güçlüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

-Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.

-Amaç Açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

-Amaç Güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

---

[186]Chen ve Francesco, "The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Peformance In China", **Journal Of Vocational Behavior**, 62(3), 2003. Bkz: Gül, **op.cit**., s. 45
Cheng ve Stockdale, "The Validity Of The Three Component Model Of Organizational Commitment In Chinese Context", **Journal Of Vocational Behavior**, 62(3), 2003. Bkz: Gül, **op.cit**., s. 45

[187] Mcgee ve Ford, " Two Dimensions Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales", **Journal Of Applied Psychology**, 72, 1987. Bkz: Gül, **op.cit**., s. 45.

[188] Çetin, **op.cit.,** s.95

[189] Meyer ve Allen, 1991, **op.cit.,** s.89.

-Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimindeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

-Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

-Örgütsel Bağımlılık: İşgörende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

-Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının hak ettiğinden azını almaması.

-Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.

-Geri Bildirim: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.

-Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

3.4.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir.[190] Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır.[191] Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir.

[190] Z.X. Chen ve A.M. Francesco, "The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance In China", **Journal Of Vocational Behavior**, 62(3), 2003, s. 495.
[191] M. Somers ve D. Birnbaum, "Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal And Job Performance, Employees Attitudes" , **Public Personnel Management**, 29(3), 2000, s. 353

Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır.[192] Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker[193] (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır.[194]

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı ve miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. Yaş, örgütsel hizmet süresi terfi olanakları ile ilgilidir. Bu saptama, örgütte daha uzun süreyle çalışan daha ileri yaştaki işgörenlerin daha fazla yatırım yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşüne dayanmaktadır. Gerçekten işgörenler, terfi olanakları ve ödemelerden bir dereceye kadar tatmin sağlarlar. Ayrıca örgütten ayrılma durumunda bu tatminin kişiye maliyeti de yüksektir.[195]

[192] Meyer ve Allen,1990, **op.cit.,** s.3.
[193] Becker, "Notes On The Concept Of Commitment", American Journal Of Sociology, 66, 1960. Bkz: L.G. Hrebiniak, And J.A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, s.556.
[194] L.G. Hrebiniak, And J.A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, s.556.
[195] Refik Balay, **Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara Nobel Yayıncılık, 2000, s. 76.

3.4.1.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devam bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi[196] (1980) tarafından önerilen ve Weiner[197] (1982) tarafından geliştirilen "normatif' ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.[198] Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır.

Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.[199]

Normatif bağlılık durumunda çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, iş verenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, iş verenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olan bir zamanda işe alması ya da iş verenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır.[200]

---

[196] Weiner ve Vardi, "Relationships Between Job, Organization, And Career Commitments And Work Outcomes: An Integrative Approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, 26(1), 1980. Bkz: J.P. Meyer ve N.J. Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 1984, s. 372.

[197] Weiner, "Commitment In Organizations: A Behavior Approach To Job Involvement", **Journal Of Vocational Behavior**, 10, 1982. Bkz: J.P. Meyer ve N.J. Allen, **op.cit.,** 1984, s. 372.

[198] J.P. Meyer ve N.J. Allen, "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 1984, s. 372.

[199] Meyer ve Allen, **op. cit**., 1990, s.3.

[200] Çetin, **op.cit.,** s.96.

3.5. Örgütsel Bağlığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

3.5.1. Mesleğe Bağlılık

"Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır".[201]

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise, bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orjinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir.[202]

3.5.2. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını yada işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, çalışanın davranışları ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Fakat işe bağlılık performans yada iş tatmini değildir. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:[203]

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
-Kişinin kendisine verdiği değerin algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,

[201] A.C. Baysal ve M. Paksoy, "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer - Allen Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(1), 1999, s.1.
[202] Balay, **op. cit.**, s. 85.
[203] İnce ve Gül, **op.cit.**, s. 19.

- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

3.5.3.Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer iş görenlere özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık uymasıdır.

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümümde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapı hazırlanmaktadır.

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlanmaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır.[204]

[204] Balay, **op. cit**., s. 47.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Örgütlerin en temel amacı olan sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve geleceğe yönelik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli faktör olan insan unsurunun harekete geçirilmesinde temel oluşturan "Örgüt Kültürü" ve "Örgütsel Bağlılık" kavramları arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır. Etkin ve verimli bir örgüt yaratılmasında, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri ve bu bağlılığa zemin oluşturabilecek güçlü bir örgüt kültürü varlığı bulunması gerekmektedir.

Kültür, örgüt için başarı faktörlerinden biridir. Bu, kültürün pozitif yönünü vurgulamaya yetmektedir, ancak daha birçok işlevinin olduğu da kesindir. Kültürün, bireyin örgüte bağlılık hissetmesinde de olumlu etkileri vardır. Diğer bir deyişle, iyi yapılandırılmış, güçlü bir kültür, örgütü meydana getiren bireyler tarafından paylaşılacak ve bu durum, bireylerin bağlılıklarını doğrudan ve olumlu yönde etkileyecektir.

Kültürün gücü, bağlılıkların gücü ve aralarındaki optimal sosyal simetri olarak basitçe açıklanabilir. Buna göre, her ne kadar kültür bütüncül bir kavram da olsa, sadece sosyal ilişkiler içerisinde yer alır ve bu ilişkiler de bağlılık ile güçlendirilebilir. Brown[205] (1995) kültür yönetimini iki farklı çeşit mekaniğe ayırmıştır: İnsan kaynakları enstrümanlarına bel bağlayanlar ve lider hareket ve buyrukları ile ilgili olanlar. İlkinin içerisinde seçim ve işe alım prosedürleri, göreve başlatma, sosyalleştirme ve eğitim, performans değerleme sistemleri ve ödül sistemleri sayılabilir. İkincisini oluşturan unsurlar ise sembollerle yönetim (zamanın, dilin, toplantıların, planların kullanımı ve fiziksel nitelikleri) ve törenlerle, geliştirmeyle, statü düşürme, çatışmaları çözmeyle, entegrasyon ve yenileme ile yönetimdir. Tüm bunlar bağlılık yönetiminin hedefleri olarak düşünülebilir. İnsanları örgütsel düşünce ve ajanlara bağlayan şey bağlılık olduğuna göre, bağlılık yönetimi; aynı zamanda kültürün de yönetimidir.[206]

[205] Brown, Organizational Culture, London, Pitman, 1995. Bkz: Singh, **op.cit.,** s. 32.
[206] Singh, **op.cit.,** s. 32.

Yöneticiler, örgütsel bağlılıkların öncül unsurlarını kullanmayı öğrenerek bağlılığa etki edebilirler. Şirkette kalıcılık, sendikal tatmin, iş tatmini, işe katılım, iş adaleti ve üstlerin desteği firma bağlılığına öncüllük eden dikkate değer faktörler olarak gözlenmişlerdir.[207]

Bireylerin tercihleri ve örgüt kültürü arasında oluşturulabilecek özel bir uygunluk, bağlılığın bir hedefi olarak görülebilir, zira hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık bu uygunluk sayesinde ölçülebilir nitelik kazanacaktır. Bu uygunluk yapısal olarak iklimin ve kültürün yönetimini doğrudan destekleyici nitelikte olmasa da, araştırmacıların gerek nitel, gerekse nicel araştırmalar yaparak bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını incelemelerine engel bir durum söz konusu değildir.[208]

Kerr ve Slocum[209] (1987), iyi bir örgüt kültürüne sahip işletmelerin takımdaşlık ve işletmeye bağlılık hususunda mesafe kaydetmelerinin kaçınılmaz olduğundan bahsetmektedirler.[210]

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinde örgütsel bağlılık tutumu yaratılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanların etkin ve yerinde bir örgütsel kültür ortamı yaratarak, sağlıklı ve sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu kazandırabilmiş işletmeler rakipleri karşısında daha güçlü bir konumdadırlar.

Örgütsel davranış literatüründe, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konuları ayrı ayrı birçok araştırmacının ilgi alanına girmiş ve pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak bu iki kavramı birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte ele alarak yurtdışında gerçekleştirilen çalışmalara dair yapılan literatür taraması sonucunda son döneme ait pek çok örnek sunma imkanı elde edilmiştir.

Bunların içinde kapsam olarak dikkat çekenlerden biri: 1994 yılında Sugato Lahiry tarafından Hindistan'da yapılan bir araştırmadır.[211] Bu çalışmada

---

[207] W.R. Johnson Ve G. Jones-Johnson, "Differential Predictors Of Union And Company Commitment: Parallel And Divergent Models", **Psychology**, 29, 1992, s. 6.
[208] Singh, **op.cit.,** s. 32.
[209] Kerr Ve Slocum, "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", Academy Of Management Executive, 1(2), 1987. Bkz: J.E. Sheridan, "Organizational Culture And Employee Retention", **Academy Of Management Journal**, 35(5), 1992, s. 1038.
[210] J.E. Sheridan, "Organizational Culture And Employee Retention", **Academy Of Management Journal**, 35(5), 1992, s. 1038.

John P. Meyer ve Natalie J. Allen'ın ortaya koyduğu örgütsel bağlılık tiplerinin, araştırmacının Örgüt Kültürü Envanteri ismiyle tasarladığı bir sınıflandırma ile olan ilişkisi inceleme konusu yapılmıştır.

Bu çalışmada, Meyer ve Allen'ın açıkladığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, Örgüt Kültürü Envanterinin ortaya çıkardığı üç ana kültür şablonu olan, "yapıcı kültürler", "pasif/savunmacı kültürler" ve "agresif/savunmacı kültürler" ile ilişkilendirilmiş ve bulgular örgüt geliştirme perspektifiyle yorumlanmıştır.

Hindistan'ın kamu sektöründe faaliyet gösteren büyük bir sanayi kuruluşunun, 188 yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, "yapıcı kültür - duygusal bağlılık"; "pasif/savunmacı kültür - devam bağlılığı" ve "agresif/savunmacı kültür - normatif bağlılık" şeklinde kurulan ikili ilişkilendirme varsayımları net olarak doğrulanamamıştır. Her ne kadar o dönemde yapılan literatür çalışmaları kültür-bağlılık arasında belirgin ilişkilerin olması gerektiğini gösterse de, pratikte denkleme güdülenme, iş tatmini, üretkenlik veya liderlik davranışı gibi farklı değişkenlerin de ilave edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

2006 yılında yine Hindistan'da, otomobil endüstrisi üzerine yapılan bir araştırma ise, daha belirgin bulgulara ulaşmıştır.[212] Araştırmacı Kavita Singh, beş otomobil firmasının toplam 382 yöneticisini örnek kütle olarak belirlemiştir.

Araştırmacı, örgüt kültürü ölçülendirmesini yaparken Robert C. Preziosi'nin Weisbord'un pratisyen odaklı teorisini (1976) baz alarak kullandığı Örgüt Teşhis Anketi'nden faydalanmıştır. Buna göre değerlendirme; amaç, yapı, liderlik, ilişkiler, ödüller ve yardımcı mekanizmalar olarak altı değişken kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel bağlılık ise, Buchanan tarafından 1974'de geliştirilen ölçü tekniği ile değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel bağlılığı, örgütün hedef ve değerleriyle, birey rolünün; partizanca ve duygusal bir yakınlaşması olarak tanımlayan

---

[211] Sugato Lahiry, "Building Commitmet Through Organizational Culture", **Training And Development Journal**, April, 1994, ss.50-52.
[212] Singh, **op.cit.,** ss. 29-37.

Buchanan, bu konseptin altında üç bileşen konumlandırmıştır: İşi tanımlama, İşe katılım ve Örgütsel sadakat.

Kültür ve bağlılık kavramları bu şekilde ele alındığında ortaya çıkan bulgulara göre, örgüt kültürü boyutlarının çoğunluğu, örgütsel bağlılık bileşenlerini doğrudan, pozitif ve kayda değer biçimde etkilemektedirler. Ayrıca bu boyutlardan bazıları, örgütsel bağlılık hakkında öngörülerde bulunmaya da önemli katkılar sağlamışlardır. Kısacası bu araştırmadan çıkan en önemli sonuç, örgütsel bağlılığı anlamada örgüt kültürünün öneminin azımsanamaz veya gözardı edilemez olduğudur.

Janice M. Jones'un Buffalo Üniversitesi adına 2003 tarihinde gerçekleştirdiği bir araştırmada ise, örgütsel bağlılığın, bir sağlık kurumunda gerçekleşen kurumsal birleşmeden nasıl etkilendiği hemşireler üzerinde yapılan anketler ve görüşmeler ile incelenmiştir.[213]

Araştırmada, 1998 yılında New York eyaletinde, 5 kar amaçsız sağlık kurumu ve evde sağlık hizmeti veren bir firmanın, bir şemsiye şirket altında birleşmesinden sonra gerçekleşen kültürel değişimin, yeni oluşan kurumsal sisteme karşı personelin bağlılıklarına olan etkisi araştırılmıştır.

Bulgular ise, örgütlerin bu kültür değişiminde aldıkları role göre farklılık göstermiştir. Hastanelerden birinin yöneticisi, yeni oluşan kurumsal çatının da CEO'su konumuna geldiğinden bu hastane "ele geçiren" statüsünde algılanmış, ve çalışanları kurumsal sisteme karşı dikkate değer derecede güçlü bir bağlılık göstermiştir. Ancak, katılımcı tüm hastanelerdeki hemşirelerde kendi hastanelerine karşı, kurumsal sisteme nazaran daha yüksek bağlılık saptanmıştır.

Türkiye'de yapılan araştırmalardan bir tanesi Ramazan Erdem'in Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde yaptığı örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırmasıdır.[214] Erdem, Elazığ il merkezindeki altı hastaneden doktor, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personeli olmak üzere 256 kişinin katılımıyla araştırmasını gerçekleştirmiştir. Çalışmada Cameron ve Quinn'in

[213] Janice M. Jones, "Dual or Dueling Culture And Commitment: The Impact of a Tri-Hospital Merger", **Journal Of Nursing Administration**, 33(4), 2003, ss. 235-242.
[214] Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2), 2007, ss. 63-76.

"rekabetçi değerler modeli" kullanılmıştır. Bu örgüt kültürü çeşitleri klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhoksi kültürü ve pazar kültürüdür. Örgütsel bağlılık ise Porter ve arkadaşlarının yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar; örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma,örgüt için fazladan çaba harcama isteği, örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın sonucunda ise, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürüyle ilişkilendirdikleri, örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise hastane çalışanlarının daha çok klan kültürünü tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Klan kültürünün, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık puanlarını arttırdığı gözlemlenmiştir.

Türkiye'de yapılan başka bir araştırma ise Harun Kaya'nın yapmış olduğu "Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma[215]" dır. Kaya bu çalışmasında değişik örgüt kültürü ortamının duygusal, normatif, devam bağlılığı gibi farklı bağlılıklara neden olacağını ortaya koymuştur. Çalışmada Danışman ve Özgen[216]'in örgüt kültürü, Meyer ve Allen'ın örgütsel bağlılık ölçeklerini kullanmıştır. 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda ise özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel, buna karşılık kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültürü sahip bulunmuştur. Bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmasına karşın diğer bütün kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

---

[215] Harun Kaya, "Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, 155, 2008, ss.119-143.

[216] A. Danışman Ve H. Özgen, "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması:Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 2003, ss.91-124.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Türü Ve Modeli

Çalışma ortamına ilişkin gözlemler ve örgütsel davranış yazınındaki güncel eğilimler göz önünde bulundurularak tez konusu saptanmış, yerli ve yabancı literatürün kapsamlı bir şekilde taranması, makale ve kitaplar öncelikli olmak üzere tez çalışmaları ve elektronik kaynaklardan da yararlanılması sonucunda araştırma şekillenmiştir. Araştırmanın ilk safhasında, literatür taraması yapılmış ve aralarındaki ilişkinin incelendiği konuların ayrı ayrı birçok araştırmacı tarafından birçok kez ele alındığı görülmüştür. Geçmiş çalışmaların sağladığı birikimin teorik zemini oluşturduğu fark edilmiştir. Araştırma hipotezleri mevcut bir teorik temele dayandırılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın genelinde tümdengelimci bir yaklaşım izlenmiştir.

Bu yüksek lisans tezi, konusuna ilişkin araştırmaların sentezinin yapılmaya çalışıldığı bir kuramsal temel bölümü içeriyor ise de çalışmanın gerçekleştirilmesindeki ana amaç pratik yönelimli bir sonuç üretme kaygısı olmuştur. Bu nedenle çalışma uygulamalı araştırmalar kapsamında değerlendirilebilir.

Üzerinde çalışılan örnek kütleden derlenerek oluşturulmuş sayısal veriler üzerinden hareket edilerek ve hipotez testlerine dayandırılarak, rakamlarla açıklanabilen sonuçlara ulaşıldığından uygulama biçimi olarak araştırma, niceliksel bir özellik taşımaktadır.

Uygulanan istatistiki analizler açısından araştırma karma bir nitelik taşımaktadır. Ulaşılan veriler tanımlayıcı ve ilişki belirleyici analizler aracılığıyla anlamlandırılmaya çalışılacaktır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın asıl amacı, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir.

5.2.1. Temel hipotezler

Araştırmanın amacı göz önünde bulundurularak, aşağıda görülen temel hipotez oluşturulmuştur.

H1: Algılanan kültür boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.2.2. Alt Hipotezler

H1: Algılanan kültür boyutları ile demografik faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

H1: Örgütsel bağlılık boyutları ile demografik faktörler arasında anlamlı bir fark vardır.

5.3. Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırmada elde edilecek bulguları etkileme olasılıkları düşünülen bazı hususlar önkabul olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın konusu itibariyle, veriler örnek birimlerin beyanlarına dayanmaktadır. Yapılan araştırmalar, cevaplayıcıların gerçeği tam olarak yansıtmayan cevaplar vermelerine neden olan bazı sistematik hataların, analiz sonuçlarını etkileyebileceğini göstermiştir. İlgili etkiler, cevaplayıcıların kendisi, ölçüm aracını oluşturan ifadeler veya anketin yapısı ile ilgili birçok kaynaktan

doğabilmektedir. Cevaplayıcıların ruh halleri, sosyal beğenilirlik kaygısı, ölçek uzunluğu, ifadelerin pozitif ve negatif anlamlılığı gibi çeşitli hata kaynaklarının sonuçlar üzerindeki etkileri olasıdır. Bu ve benzeri hata kaynaklarının etkilerini en aza indirmek için çeşitli tedbirler alınmıştır. Ancak tedbir mekanizmalarının ne kadar işlev gördüğü bilinmemektedir. Dolayısı ile araştırmanın vurgulanması gereken ön kabullerinden biri de araştırmacı tarafından kontrol edilemeyen bu sistematik hataların, bulguları gerçeklerden uzaklaştırmayacağıdır.

5.4. Ana Kütle Ve Örneklem

Araştırmamızın anakütlesinde, zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurularak, coğrafi ve mesleki sınırlandırmalara başvurulduğu halde araştırmada tam sayıma gidilmesi rasyonel gözükmemektedir. Bu nedenle araştırmamızda örnekleme yöntemine başvurulması uygun görülmüştür.

Araştırmanın başlangıcında anakütle İstanbul il sınırları içinde bulunan kamu hastaneleri olarak belirlenmiştir. Ancak İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Strateji Geliştirme Birimi'nden ve tıp fakültesi olan üniversitelerin ilgili birimlerinden alınan izinler doğrultusunda, araştırmanın anakütlesi, İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi ve İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi olmak üzere 2 üniversite hastanesi ve Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Samatya) olmak üzere 3 eğitim araştırma hastanesi olarak belirlenmiştir. İlgili anakütleden tesadüfi örnekleme yöntemi ile veri toplanması kararlaştırılmıştır.

5.5. Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenler

Araştırma hipotezlerinin ortaya konmasından sonra beliren en önemli problem, analizler için gerekli olan verilerin nasıl elde edileceğidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırma amacına yönelik oluşturulmuş bir anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu toplam 3 bölümden oluşmaktadır. Soru formunda toplam 55 soru bulunmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunda literatür taraması yapıldığında, yabancı kaynakların baskınlığı görülmüştür. Özellikle araştırmamızda kullandığımız Meyer ve Allen'in geliştirdiği ölçeğin yoğun olarak araştırmalarda kullanıldığı dikkat çekmiştir. Bu nedenle ilgili soru formunun ikinci bölümünde Meyer ve Allen'ın geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgüte bağlılık ölçeği; duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere 3 alt bölümden oluşmaktadır. Her alt bölümde 6'şar ifade yer almaktadır. 6'sı sürekli bağlılığı, 6'sı normatif bağlılığı ve 6'sı da duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik toplam 18 ifadeden oluşmaktadir. Bu ifadeler türkçeleştirilerek ilgili ölçeğimiz hazırlanmıştır.

Örgüt kültürü literatürü araştırıldığında birçok farklı ölçek türünün kullanıldığı görülmüştür. Ancak çalışmamıza uygun bir ölçek bulunamamıştır. Araştırmamızın konusunu spesifik ve kapsamlı bir şekilde araştırma olanağı veren, Sn. Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun ve Sn. Doç. Dr. Turhan Erkmen 'in birlikte hazırladığı örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Soru formunun üçüncü bölümünde yer alan ilgili ölçek örgüt kültürünün 4 boyutuna ilişkin yapılandırılmış olup toplam 28 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; Başarı Kültürü, Destek Kültürü, Rol Kültürü ve Güç Kültürü'dür.

2. ve 3. bölümlerinde "kesinlikle katılıyorum" dan "kesinlikle katılmıyorum" a doğru değişen 4'lü likert tipi ölçek kullanılmıştır.

5.6. Uygulanan İstatistiki Analizler

Araştırma verileri "SPSS 16.0" istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Uygulanan analizler, araştırmada kullanılan iki ölçeğe güvenilirlik analizi yapılarak başlatılmıştır. Araştırma uygulanan örnek kütlenin demografik özellikleri görev değişkeniyle çapraz tablo yapılarak belirlenmiş, Anova analizi ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları karşılaştırılmıştır. Anova analizi sonucunda aralarında fark çıkan boyutların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için ise Bonferroni testine bakılmıştır. İki ölçekteki boyutların birbirleriyle ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucu anlamlı çıkan boyutlar regresyon analizi ile modellenmiştir.

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Toplam 5 hastanede 144 doktor ve hemşireyi kapsayan bu araştırmanın bulgularını araştırmada temel ve alt hipotezler doğrultusunda incelemek uygun olacaktır.

6.1. Örneklemin Tanıtılması

Araştırma örneklemi doktor ve hemşirelerden oluşmaktadır. Bu nedenle örneklemin demografik özellikleri doktor ve hemşire olarak çapraz tablo ile sorgulanmıştır.

Doktor ve hemşirelerin hastanelere göre dağılımları tablo 1'de görülmektedir. Cevaplanan 144 soru formunun 24 tanesi İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi (Çapa), 24 tanesi Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 25 tanesi İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, 23 tanesi Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 48 tanesi İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Samatya) tarafından araştırmacıya ulaşmıştır. Toplamda 80 doktor 64 hemşire araştırmaya katılmıştır.

Tablo1: Görev- Hastane Değişkenleri Çapraz Tablosu

		Hastaneler					
		Çapa	Haseki	Cerrahpaşa	Numune	Samatya	Toplam
Görev	Doktor	16	9	15	14	26	80
	Hemşire	8	15	10	9	22	64
Toplam		24	24	25	23	48	144

Soru formlarını cevaplayanların 93 tanesi kadın, 51 tanesi erkektir. Örneklem grubu doktor ve hemşirelerden oluştuğundan, hemşire cevaplayıcıların hepsinin kadın olması dolayısıyla katılımcıların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu görülmektedir. (Tablo2)

Tablo 2: Görev-Cinsiyet Değişkenleri Çapraz Tablosu

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
Görev	Doktor	29	51	80
	Hemşire	64	0	64
Toplam		93	51	144

Soru formlarını cevaplayanların 60 tanesi 20-30 yaş grubunda, 54 tanesi 31-40 yaş grubunda, 29 tanesi 41-50 yaş grubunda, 1 kişi ise 51 ve üzeri yaş grubundadır. (Tablo3)

Tablo 3: Görev- Yaş Değişkenleri Çapraz Tablosu

		Yaş				
		20-30	31-40	41-50	51 ve üzeri	Toplam
Görev	Doktor	43	28	9	0	80
	Hemşire	17	26	20	1	64
Toplam		60	54	29	1	144

Soru formlarını cevaplayanların 43 tanesi bekar, 95 tanesi evli, 4 tanesi dul, 2 tanesi boşanmış görülmektedir. (Tablo4)

Tablo 4: Görev- Medeni Durum Değişkenleri Çapraz Tablosu

		Medeni Durum				
		Bekar	Evli	Dul	Boşanmış	Toplam
Görev	Doktor	23	54	1	2	80
	Hemşire	20	41	3	0	64
Toplam		43	95	4	2	144

Soru formlarını cevaplayan hemşirelerin 12 tanesi lise mezunu, 52 tanesi yüksek okul mezunudur. Doktorların 24 tanesi lisans mezunu, 57 tanesi ise lisans üstü mezunudur. (Tablo5)

Tablo 5: Görev- Eğitim Değişkenleri Çapraz Tablosu

		Eğitim				
		Lise	Yüksek Okul	Lisans	Lisans Üstü	Toplam
Görev	Doktor	0	0	24	56	80
	Hemşire	12	52	0	0	64
Toplam		12	52	24	56	144

Soru formlarını cevaplayan hemşirelerin 10 tanesi 1000tl'den az, 51 tanesi 1000-2000tl arasında, 3 tanesi 2000-3000tl arasında gelir sahibidir. Hemşireler içinde 3000tl üzeri geliri olan kimsenin olmadığı görülmektedir. Soru formlarını cevaplayan doktorlar içinde 1000tl'den az geliri olan kimse görülmemektedir. 1000-2000tl arasında geliri olan 24 kişi, 2000-3000tl geliri olan 35 kişi ve 3000tl ve üzerinde geliri olan 21 kişi görülmektedir.

Tablo 6: Görev- Aylık Gelir Değişkenleri Çapraz Tablosu

		Aylık Gelir				
		1000TL'den Az	1000-2000 TL Arasında	2000-3000 TL Arasında	3000TL Üzeri	Toplam
Görev	Doktor	0	24	35	21	80
	Hemşire	10	51	3	0	64
Toplam		10	75	38	21	144

Cevaplayanların toplam iş tecrübelerine bakıldığında hemşireler içinde 1 yıldan az tecrübesi olan 2 kişi, 1-5 yıl arasında 10 kişi, 6-10 yıl arasında 6 kişi ve 10 yıldan fazla tecrübesi olan 46 kişi olduğu görülmektedir. Doktorlara baktığımızda ise 1 yıldan az tecrübesi olan 5 kişi, 1-5 yıl arasında 28 kişi, 6-10 yıl arasında 36 kişi ve 10 yıldan fazla tecrübesi olan 11 kişi olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Görev- Toplam Tecrübe Değişkenleri Çapraz Tablosu

		Toplam Tecrübe				
		1 Yıldan Az	1-5 Yıl Arasında	6-10 Yıl Arasında	10 Yıldan Fazla	Toplam
Görev	Doktor	5	28	36	11	80
	Hemşire	2	10	6	46	64
Toplam		7	38	42	57	144

Araştırmaya katılan hemşirelerden 4 tanesi 1 yıldan az, 15 tanesi 1-5 yıl arasında, 10 tanesi 6-10 yıl arasında, 35 tanesi ise 20 yıldan fazla süredir mevcut iş yerlerinde çalışmaktadır. Doktorlara bakıldığında ise 9 tanesi 1 yıldan az, 49 tanesi 1-5 yıl arasında, 15 tanesi 6-10 yıl arasında 7 tanesi ise 10 yıldan fazla süredir mevcut iş yerlerinde çalışmaktadır.

Tablo 8: Görev- İş Yeri Çalışma Süresi Değişkenleri Çapraz Tablosu

		İş Yeri Çalışma Süresi				
		1 Yıldan Az	1-5 Yıl Arasında	6-10 Yıl Arasında	10 Yıldan Fazla	Toplam
Görev	Doktor	9	49	15	7	80
	Hemşire	4	15	10	35	64
Toplam		13	64	25	42	144

6.3. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada Meyer ve Allen'ın geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi sonucunda Cronbach Alfa ,757 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde güvenilirlik katsayısının ,70'in üstünde olması genelde yeterli göründüğünden elde edilen güvenilirlik katsayısının yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan kültür ölçeğinin güvenilirliği test edildiğinde ise Cronbach Alfa değeri ,824 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısı ,70'in üzerinde bulunduğundan elde edilen güvenilirlik katsayısının yeterli olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür taraması sonucunda Örgütsel Bağlılık ölçeğinin; duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda literatürde yer alan boyutlar altında girmeyen ifadeler çıkarılarak boyutlar belirlenmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri

	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
İfade 2	,782		
İfade 1	,719		
İfade 16	,684		
İfade 6	,640		
İfade 14		,753	
İfade 17		,747	
İfade 15		,714	
İfade 18		,633	
İfade 12			,846
İfade 10			,714
İfade 7			,622
İfade 9			,493

Yapılan literatür çalışması sonucunda Örgüt Kültürü ölçeğinde rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olmak üzere 4 boyut bulunduğu belirlenmiştir. Ölçek faktör analizine alındığında ilgili boyutlar altına girmeyen ifadeler çıkarılarak boyutlar belirlenmiştir.

Tablo 10: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri

	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Güç Kültürü	Destek Kültürü
İfade 19	,836			
İfade 18	,797			
İfade 16	,792			
İfade 4	,650			
İfade 17	,570			
İfade 2		,932		
İfade 1		,921		
İfade 3		,900		
İfade 25			,789	
İfade 24			,758	
İfade 28			,748	
İfade 20			,694	
İfade 8				,866
İfade 7				,732
İfade 10				,594
İfade 6				,499

6.2. Hipotezlerin Yorumlanması

Demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık boyutları ve örgüt kültürü boyutları ortalamaları incelenecektir. Bunun ardından ise varyans analizi (Anova) ile demografik değişkenlerle boyut ortalamaları arasında fark olup olmadığı test edilecektir.

Hastanelerin örgüt kültürü tarzı algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı varyans (Anova) analizi kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan çalışmada Örgütsel Bağlılık boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 11'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin devam bağlılığı boyutu ile çalışılan hastaneler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Tablo 11: Hastanelere Göre Gösterilen Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK	1,128	,346
NORMATİF BAĞLILIK	1,771	,138
DEVAM BAĞLILIĞI	3,177	,016

Varyans analizinde aralarında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak fark bulunan devam bağlılığı boyutunu hastane grupları açısından karşılaştırmak için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi (İstanbul E.A.H.) nde çalışan doktor ve hemşirelerin devam bağlılığı boyutunda, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi (Cerrahpaşa T.F.) ile aralarında (sig.=,007) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı fark vardır. (Tablo12)

Tablo12: Hastanelere Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farkı Testi

Hastane	Hastane	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Cerrahpaşa	Çapa	-,44292	,22716	,532
	Haseki	-,34917	,22716	1,000
	Numune	-,53304	,22967	,218
	İstanbul E.A.H	-,68383	,19677	,007

Devam bağlılığı açısından hastanelerin boyut ortalamalarına bakıldığında, İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan doktor ve hemşirelerin devam bağlılığını diğer hastanelerde çalışan doktor ve hemşirelere oranla daha yüksek hissetmektedirler diyebiliriz.

Tablo 13: Hastaneler Açısından Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamaları

HASTANE	Çapa			Haseki			Cerrahpaşa			Numune			İstanbul		
Devam Bağlılığı	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	2,82	24	,54	2,73	24	,64	2,38	25	1,02	2,90	23	,79	3,06	48	,83

Yapılan çalışmada örgüt kültürü boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 14'de de görüldüğü üzere kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü ile çalışılan hastaneler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Tablo14: Hastanelerin Örgüt Kültürü Algıları Boyutları Ortalamalarının Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
ROL KÜLTÜRÜ	2,733	,031
BAŞARI KÜLTÜRÜ	4,313	,003
GÜÇ KÜLTÜRÜ	1,978	,100
DESTEK KÜLTÜRÜ	3,467	,010

Varyans analizinde aralarında istatistiki olarak fark bulunan rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarını hastane grupları açısından karşılaştırmak için Bonferroni testi uygulanmıştır.

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan doktor ve hemşirelerin rol kültürü boyutunda, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi ile aralarında aralarında (sig.=,066) %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı fark vardır.

Tablo15: Hastanelere Göre Rol Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Hastane	Hastane	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Çapa	Haseki	-,55833	,26068	,340
	Cerrahpaşa	-,71133	,25806	,066
	Numune	-,09638	,26350	1,000
	İstanbul E.A.H	-,27083	,22576	1,000

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan doktor ve hemşirelerin başarı kültürü boyutunda, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi ile aralarında aralarında (sig.=,009) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi ve İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi arasında (sig.=,006) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo16: Hastanelere Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Hastane	Hastane	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Haseki	Çapa	-,69444	,32903	,366
	Cerrahpaşa	-1,10111	,32572	,009
	Numune	-,55676	,33258	,964
	İstanbul E.A.H	-,11806	,28495	1,000
Cerrahpaşa	Çapa	,40667	,32572	1,000
	Haseki	1,10111	,32572	,009
	Numune	,54435	,32931	1,000
	İstanbul E.A.H	,98306	,28112	,006

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan doktor ve hemşirelerin destek kültürü boyutunda, Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi ile aralarında aralarında (sig.=,098) %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 17: Hastanelere Göre Destek Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Hastane	Hastane	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Cerrahpaşa	Çapa	,62125	,23721	,098
	Haseki	,03792	,23721	1,000
	Numune	,57913	,23982	,170
	İstanbul E.A.H	,09521	,20473	1,000

Rol kültürü boyut ortalamalarına hastaneler açısından bakıldığında en düşük ortalama Çapa Tıp Fakültesinde, en yüksek ortalama ise Cerrahpaşa Tıp Fakültesinde görülmektedir. Uygulanan bonferroni analizine bakıldığında da bu iki hastane üyelerinin rol kültürünü algılama ve değerlendirmeleri birbirinden farklılaştığı görülmektedir.

Cerrahpaşa Tıp Fakültesi üyesi doktor ve hemşireler diğer hastanelere kıyasla çalıştıkları kurumda bürokratik, rol, iş ve otorite tanımlarının açık bir şekilde tanımlandığı bir ortam hissetmektedirler. Cerrahpaşa Tıp Fakültesinde çalışan doktor ve hemşireler rol kültüründe olduğu gibi başarı ve destek kültürlerini diğer hastanelere oranla daha yüksek değerlendirmişlerdir.

Tablo 18: Hastaneler Açısından Örgüt Kültürü Boyut Ortalamaları

Hastane	Çapa			Haseki			Cerrahpaşa			Numune			İstanbul		
Rol kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,02	24	,95	3,58	24	1,02	3,73	25	,82	3,10	23	1,04	3,29	48	,78
Başarı kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,17	24	1,10	2,47	24	1,25	3,57	25	1,34	3,03	23	1,29	2,59	48	,89
Destek kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	2,47	24	,60	3,05	24	,88	3,09	25	,85	2,50	23	,89	2,99	48	,86

Yaş demografik değişkeni ile örgüt kültürü tarzı algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı Anova analizi kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan çalışmada Örgütsel Bağlılık boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 19'da da görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK	2,928	,036
NORMATİF BAĞLILIK	2,716	,047
DEVAM BAĞLILIĞI	2,680	,049

Varyans analizinde aralarında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak fark bulunan duygusal bağlılık boyutunu yaş değişkeni açısından karşılaştırmak için Bonferroni testi uygulanmıştır. Yaş demografik değişkeninde "51 ve üzeri" şıkkını seçen bir kişi olduğundan dolayı bu cevaplayıcıyı da "41-50" seçeneği içinde değerlendirilmiştir.

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, cevaplayıcılardan duygusal bağlılık hissedenlerde 41-50 yaş grubu ile 20-30 yaş grubu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,014)

Yine 41-50 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,044)

Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

Yaş	Yaş	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
41-50 arası	20-30 arası	-,54583	,19035	,014
	31-40 arası	-,47963	,19384	,044

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, 41-50 yaş grubundaki doktor ve hemşirelerin normatif bağlılık boyutunda, 20-30 yaş grubu ile (sig.=,022) %5 anlamlılık düzeyinde ve 31-40 yaş grubu ile (sig.=,070) %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı fark vardır.

Tablo 21: Yaş Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

Yaş	Yaş	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
41-50 arası	20-30 arası	-,54583	,20095	,022
	31-40 arası	-,46944	,20464	,070

Bonferroni testine bakıldığında, cevaplayıcılardan devam bağlılığı hissedenlerde 41-50 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,031)

Tablo 22: Yaş Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farkı Testi

Yaş	Yaş	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
41-50 arası	20-30 arası	,33333	,17952	,196
	31-40 arası	,47500	,18281	,031

Literatürde yer alan birçok araştırma hissedilen örgütsel bağlılığın yaş ilerledikçe artacağı tezini savunmaktadır. Ancak yapılan araştırmada yaş değişkeni açısından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları incelendiğinde yaş arttıkça ortalama değerinin düştüğü gözlemlenmektedir. Devam bağlılığının değerlendirilmesinde ise en yüksek ortalamanın 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Doktor ve hemşirelerin kariyerlerinin başlangıcındaki heyecan ve isteklerini kaybetmeleri hissedilen duygusal bağlılığın azalmasında bir etken olabilir. Doktor ve hemşireler belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense mevcut kurumlarında kalmayı istemektedirler. Yeni bir başlangıç bu grup için ciddi riskleri beraberinde getirebilir. Başka bir kurumda mevcut hakları ve pozisyonu yaşamaları mevcut olamayabilir.

Tablo 23:Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamaları

YAŞ	20-30 arasında			31-40 arasında			41-50 arasında		
Duygusal Bağlılık	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	3,03	60	,86	2,96	54	,92	2,48	30	,71
Normatif Bağlılık	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	3,31	60	,91	3,24	54	,90	2,77	30	,88
Devam Bağlılığı	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	2,81	60	,86	2,67	54	,80	3,14	30	,69

Yapılan çalışmada Örgüt Kültürü boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 24'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin başarı kültürü ve destek kültürü boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Tablo 24: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
BAŞARI KÜLTÜRÜ	3,695	,013
DESTEK KÜLTÜRÜ	3,824	,011

Bonferroni testine bakıldığında, cevaplayıcılardan örgüt kültürü tarzı olarak başarı kültürünü algılayan 41-50 yaş grubu ile 20-30 yaş grubu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,004)

Tablo 25: Yaş Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Yaş	Yaş	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
41-50 arası	20-30 arası	-,84444	,25837	,004
	31-40 arası	-,44444	,26311	,280

Bonferroni testine bakıldığında, cevaplayıcılardan örgüt kültürü tarzı olarak destek kültürünü algılayan 31-40 yaş grubu ile 20-30 yaş grubu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,042)

Yine cevaplayıcılardan örgüt kültürü tarzı olarak destek kültürünü algılayan 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,008)

Tablo 26: Yaş Değişkenine Göre Destek Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Yaş	Yaş	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
31-40 arası	20-30 arası	,38889	,15612	,042
	41-50 arası	,58056	,18952	,008

Yaş değişkeni açısından başarı kültürü boyut ortalamalarına bakıldığında yaş ilerledikçe algılanan başarı kültürünün de düştüğü görülmektedir. Başarı kültürüne sahip bir örgüt, üyelerinden, meşgul oldukları işe ve çalıştıkları kuruma fazla zaman harcamalarını ve tüm enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler. Yaşı ilerleyen doktor ve hemşireler, zaman içerisinde bu enerjilerini kaybedecekleri ve örgütün istediği katkıyı daha az sağlamaya başlayacak olmaları nedeniyle başarı kültürü algısının düşmesi anlamlı kabul edilebilir.

Tablo 27:Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyut Ortalamaları

YAŞ	20-30 arasında			31-40 arasında			41-50 arasında		
Başarı Kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	3,23	60	1,24	2,83	54	1,2	2,39	30	,84
Destek Kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	2,75	60	,83	3,14	54	,86	2,56	30	,77

Medeni durum olarak boşanmış şıkkını seçen 2 kişi olduğu için boşanmış ve dul şıkları birlikte incelenmiştir.

Medeni durum değişkeni ile örgüt kültürü tarzı algıları ve gösterilen örgütsel bağlılık boyutları ortalamaları arasında fark olup olmadığı Anova analizi kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan çalışmada Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü boyutları varyans analizinde test edildiğinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ve Örgüt Kültürü algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile örgüt kültürü tarzı algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı Anova analizi kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan çalışmada Örgütsel Bağlılık boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 28'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutları ile eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK	6,077	,001
NORMATİF BAĞLILIK	3,646	,014
DEVAM BAĞLILIĞI	4,483	,005

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, çalıştıkları kurumda duygusal bağlılık hisseden cevaplayıcılardan eğitim durumu "Lise" olanlar ile "Yüksek Okul" olanlar arasında %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,078)

Yine eğitim durumu "Lise" olanlar ile eğitim durumu "Lisans Üstü" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,001)

Tablo 29: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

Eğitim	Eğitim	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Lise	Yüksek Okul	-,67092	,26682	,078
	Lisans	-,66346	,28911	,139
	Lisans üstü	-1,05482	,26311	,001

Bonferroni testine bakıldığında, çalıştıkları kurumda normatif bağlılık hisseden cevaplayıcılardan eğitim durumu "Lise" olanlar ile "Lisans Üstü" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,040)

Tablo 30: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Normatif Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

Eğitim	Eğitim	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Lise	Yüksek Okul	-,38435	,28744	1,000
	Lisans	-,35256	,31144	1,000
	Lisans üstü	-,78070	,28344	,040

Bonferroni testine bakıldığında, çalıştıkları kurumda devam bağlılığı hisseden cevaplayıcılardan eğitim durumu "Lise" olanlar ile "Yüksek Okul" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,023)

Yine eğitim durumu "Lise" olanlar ile eğitim durumu "Lisans" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,012)

Tablo 31: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Devam Bağlılığı Ortalamalarının Farkı Testi

Eğitim	Eğitim	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Lise	Yüksek Okul	-,75043	,25456	,023
	Lisans	-,86699	,27583	,012
	Lisans üstü	-,45833	,25142	,423

Örgütsel bağlılık ile eğitim arasındaki ilişki incelendiğinde elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılığı daha az hissettikleri tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeni iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da bulundukları mevkiye daha az adapte oldukları düşünülmektedir.[217] Yapılan araştırmada ise eğitim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık ortalamalarında artış olduğu görülmektedir. Lise düzeyinde eğitimi olan hemşireler duygusal bağlılığı en az oranda hissetmektedirler denilebilir. En yüksek oranda duygusal bağlılık hisseden grup ise lisans üstü eğitimi olan yani uzmanlığını almış doktorlar olarak görülür. Bu grup, örgütle bütünleşmiş, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmiş ve örgüt yararına yüksek çaba sarf eden özelliktedir. Normatif bağlılık açısından bakıldığında ise yine lise düzeyinde eğitimi olan hemşireler en az oranda normatif bağlılık hissederlerken, uzmanlığını almış doktorlar ise en yüksek oranda normatif bağlılık hissetmektedirler. Devam bağlılığı ortalaması en yüksek grup ise lisans eğitimi düzeyindeki doktorlardır. Uzmanlıklarını henüz almamış doktorların diğer gruplara oranla yüksek oranda devam bağlılığı hissetmelerinin nedenleri örgütten ayrılma maliyetlerini göz önüne almaları ve seçenek azlığı olabilmektedir.

Tablo 32:Eğitim Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamaları

EĞİTİM	Lise			Yüksek Okul			Lisans			Lisans Üstü		
Duygusal Bağlılık	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	2,13	12	,70	2,80	49	,85	2,79	26	,91	3,18	57	,79
Normatif Bağlılık	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	2,67	12	1,09	3,05	49	,90	3,02	26	,78	3,45	57	,89
Devam Bağlılığı	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata
	2,23	12	,47	2,98	49	,80	3,10	26	,75	2,69	57	,85

[217] R.T. Modway, R.M. Steers, L.W. Porter, "The Measurement Of Organizational Commitment", **Journal Of Vocational Behavior**, 1979, 14, ss: 224-247

Yapılan çalışmada Örgüt Kültürü boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 33'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin Başarı Kültürü, Güç Kültürü ve Destek Kültürü boyutları ile eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir

Tablo 33: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
ROL KÜLTÜRÜ	2,185	,092
BAŞARI KÜLTÜRÜ	22,953	,000
GÜÇ KÜLTÜRÜ	3,794	,012
DESTEK KÜLTÜRÜ	5,396	,002

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, örgüt kültürü tarzı olarak başarı kültürünü algılayan cevaplayıcılardan eğitim durumu "Lisans Üstü" olanlar ile "Lise" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,000)

Eğitim durumu "Lisans Üstü" olanlar ile eğitim durumu "Yüksek Okul" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,000)

Yine Eğitim durumu "Lisans Üstü" olanlar ile eğitim durumu "Lisans" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,002)

Tablo 34: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Eğitim	Eğitim	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Lisans Üstü	Lise	1,69591	,31311	,000
	Yüksek Okul	1,45101	,19205	,000
	Lisans	,84975	,23330	,002

Bonferroni testine bakıldığında, örgüt kültürü tarzı olarak güç kültürünü algılayan cevaplayıcılardan eğitim durumu "Lise" olanlar ile "Yüksek Okul" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,018)

Tablo 35: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Güç Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Eğitim	Eğitim	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Lise	Yüksek Okul	-,78614	,25992	,018
	Lisans	-,66506	,28163	,117
	Lisans üstü	-,43750	,25631	,540

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, örgüt kültürü tarzı olarak destek kültürünü algılayan cevaplayıcılardan eğitim durumu "Lisans Üstü" olanlar ile "Yüksek Okul" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,005)

Yine Eğitim durumu "Lisans Üstü" olanlar ile eğitim durumu "Lisans" olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,011)

Tablo 36: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Destek Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Eğitim	Eğitim	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
Lisans Üstü	Lise	,46382	,26081	,465
	Yüksek Okul	,55013	,15998	,005
	Lisans	,61606	,19433	,011

Başarı kültürünün hakim olduğu örgütler, bireylerin onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar. Bu tip kültürde, çalışanlar işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması ile ilgili bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler.

Tablo 37'deki başarı kültürü değerlerine bakıldığında eğitim düzeyi arttıkça başarı kültürüne yönelik algıların yükseldiği görülmektedir. Lisans üstü eğitimi olan doktorlar uzmanlıklarını tamamlamış olduklarından dolayı diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha başarı odaklı davranmaları gerekmektedir denilebilir. Onların gözden kaçıracakları bir nokta ya da yapacakları bir hata telafisi zor sonuçlar doğurabilecektir. Güç kültürü algısı en düşük grup lise mezunu hemşirelerken, güç kültürü algısı en yüksek grup ise yüksek okul mezunu hemşireler olarak görülmektedir.

Destek kültüründe en yüksek değer lisans üstü eğitimi olan grupta görülmektedir. Uzmanlığını almış doktorlar destek kültürünü en baskın şekilde hissetmektedirler. Bu doktorlar farklı uzmanlık alanlarındaki diğer doktorlarla koordineli bir çalışma içerisinde olabilmektedirler.

Tablo 37:Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları

EĞİTİM	Lise			Yüksek Okul			Lisans			Lisans üstü		
Başarı Kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	2,00	12	0,38	2,24	49	0,86	2,85	26	1,05	3,70	57	1,13
Güç Kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	1,98	12	0,58	2,77	49	0,9	2,64	26	0,86	2,42	57	0,73
Destek Kültürü	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	2,73	12	1,03	2,64	49	0,65	2,58	26	0,59	3,19	57	0,98

Aylık Gelir Durumu değişkeni ile örgüt kültürü tarzı algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı Anova analizi kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan çalışmada Örgütsel Bağlılık boyutları varyans analizinde test edildiğinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ile aylık gelir durumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Örgüt Kültürü boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 38'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin Başarı Kültürü ile aylık gelir durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir

Tablo 38: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Aylık Gelir Durumu Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
ROL KÜLTÜRÜ	,561	,642
BAŞARI KÜLTÜRÜ	5,311	,002
GÜÇ KÜLTÜRÜ	,787	,503
DESTEK KÜLTÜRÜ	1,361	,257

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, örgüt kültürü tarzı olarak başarı kültürünü algılayan cevaplayıcılardan aylık gelir durumu 2000-3000TL arası olanlar ile 10000TL'den az olanlar arasında %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,051)

Aylık gelir durumu 2000-3000TL arası olanlar ile aylık gelir durumu 1000-2000TL arası olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,002)

Tablo 39: Aylık Gelir Durumu Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

Aylık Gelir	Aylık Gelir	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
2000-3000TL arası	10000TL'den az	1,08246	,40551	,051
	1000-2000TL arası	,83801	,22719	,002
	30000 TL üzeri	,43484	,31024	,979

1000TL'den az aylık geliri olan grup sadece hemşirelerden oluşmaktadır. En düşük başarı kültürü algısı olan bu grup içerisindeki hemşireler olduğu görülmektedir. Başarı kültürünün beklediği motive olmuş ve tüm enerjisini işine harcayan, tablo 40'da başarı kültürü değeri en yüksek olan grup ise 2000-3000TL arasında aylık geliri olan grup olarak görülmektedir. 3000TL üzeri aylık geliri olan grupta sadece doktorlar bulunmaktadır. Bu grup ise 2000-3000TL arasında aylık geliri olan gruptan sonra başarı kültürü algısı değeri yüksek gözlemlenen gruptur.

Tablo 40:Gelir Durumu Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları

GELİR	1000TL'den az			1000-2000TL arasında			2000-3000TL arasında			3000TL üzeri		
Başarı Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	2,40	10	0,94	2,64	75	1,14	3,48	38	1,19	3,05	21	1,13

Toplam iş tecrübesi değişkeni ile örgüt kültürü tarzı algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı Anova analizi kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan çalışmada Örgütsel Bağlılık boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 41'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin duygusal bağlılık boyutu ile toplam iş tecrübeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

Tablo 41: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Toplam İş Tecrübesi Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK	4,794	,003
NORMATİF BAĞLILIK	,345	,793
DEVAM BAĞLILIĞI	,627	,599

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, çalıştıkları kurumda duygusal bağlılık hisseden cevaplayıcılardan toplam iş tecrübesi 1 yıldan az olanlarla 6-10 yıl arasında olanlar arasında %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,064)

Toplam iş tecrübesi 1-5 yıl arasında olanlarla toplam iş tecrübesi 6-10 yıl arasında olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,035)

Yine toplam iş tecrübesi 1-5 yıl arasında olanlarla toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla olanlar arasında %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,054)

Tablo 42: Toplam İş Tecrübesi Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

T. İş Tecrübesi	T. İş Tecrübesi	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	1-5 yıl arasında	,36090	,34495	1,000
	6-10 yıl arasında	,88690	,34239	,064
	10 yıldan fazla	,82581	,33589	,091
1-5 yıl arasında	1 yıldan az	-,36090	,34495	1,000
	6-10 yıl arasında	,52600	,18777	,035
	10 yıldan fazla	,46491	,17564	,054

Yapılan araştırmalarda, toplam iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre iş görenin toplam iş tecrübesi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.[218]

Yapılan araştırmada ise en yüksek duygusal bağlılık hisseden grubun 1 yıldan daha az iş tecrübesi olan grup olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise okuldan yeni mezun olmuş ve iş yaşamının zorluklarıyla henüz karşılaşmamış kişilerin görevlerine büyük bir heyecan ve istekle başlamaları, örgütte kalmaktan mutluluk duymaları olarak tahmin edilebilir. 6-10 yıl arasında toplam iş tecrübesi olan çalışanların en az oranda duygusal bağlılık hissettikleri tablo 43'te görülmektedir. Bunun nedeni ise çalışma yaşamından umduğunu bulamamış ve bıkkınlık hissedilmesi olarak görülebilir.

Tablo 43:Toplam İş Tecrübesi Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Ortalamaları

TOPLAM TECRÜBE	1 yıldan az			1-5 yıl arasında			6-10 yıl arasında			10 yıldan fazla		
Duygusal Bağlılık	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,57	7	,66	3,21	38	,91	2,68	42	,79	2,75	57	,84

Örgüt Kültürü boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 44'de de görüldüğü üzere kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin Başarı Kültürü ve Rol Kültürleri ile toplam iş tecrübeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir

[218] Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, ss.400-407.

Tablo 44: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Toplam İş Tecrübesi Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
ROL KÜLTÜRÜ	2,277	,082
BAŞARI KÜLTÜRÜ	7,706	,000
GÜÇ KÜLTÜRÜ	1,611	,190
DESTEK KÜLTÜRÜ	,176	,913

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, örgüt kültürü tarzı olarak başarı kültürünü algılayan cevaplayıcılardan toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla olanlarla 1 yıldan az olanlar arasında %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,086)

Toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla olanlarla toplam iş tecrübesi 1-5 yıl arasında olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,000)

Yine toplam iş tecrübesi 10 yıldan fazla olanlarla toplam iş tecrübesi 6-10 yıl arasında olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,006)

Tablo 45: Toplam İş Tecrübesi Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

T.İş Tecrübesi	T.İş Tecrübesi	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
10 yıldan fazla	1 yıldan az	-1,10777	,44677	,086
	1-5 yıl arasında	-,99123	,23362	,000
	6-10 yıl arasında	-,76650	,22685	,006

Toplam iş tecrübesi değişkenine göre rol kültürü ortalamaları farkı testi (Bonferroni) uygulandığında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yapılan araştırmalar, toplam iş tecrübesi ile örgüt kültürü arasında ilişkiyi ortaya koymuştur. Buna göre, toplam iş tecrübesi arttıkça örgütsel kültür algısı da artış göstermektedir.[219]

Tablo 46'de görüldüğü üzere toplam iş tecrübesi arttıkça başarı kültürü algısı ortalama değerleri azalmaktadır. Buna göre çalışanların toplam tecrübeleri arttıkça iş motivasyonları, işle ilgili çaba ve ilgileri de azalmaktadır denilebilir. Doktor ve hemşireler yoğun ve stresli bir ortamda çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu nedenle zaman içinde motivasyonlarını kaybetmiş olabilmektedirler bu da başarı kültürü algısının azalmasına neden olabilmektedir.

Rol kültüründe de başarı kültürü ile benzer bir durum görülmektedir. Toplam iş tecrübesi arttıkça rol kültürü ortalama değerleri düşmektedir.

Tablo 46: Toplam İş Tecrübesi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları

TOPLAM TECRÜBE	1 yıldan az			1-5 yıl arasında			6-10 yıl arasında			10 yıldan fazla		
Rol Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,80	7	1,17	3,59	38	,93	3,22	42	1,05	3,20	57	,75
Başarı Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,48	7	1,44	3,36	38	1,28	3,13	42	1,07	2,37	57	,99

Mevcut iş yerinde çalışma süresi değişkeni ile örgüt kültürü tarzı algıları ve gösterdikleri örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasında fark olup olmadığı Anova analizi kullanılarak test edilmiştir.

Yapılan çalışmada Örgütsel Bağlılık boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 47'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin duygusal bağlılık boyutu ile mevcut iş yerinde çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir.

[219] Atilla Karahan, "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 2008, ss.406-473.

Tablo 47: Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK	5,814	,001
NORMATİF BAĞLILIK	,435	,728
DEVAM BAĞLILIĞI	1,049	,373

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, çalıştıkları kurumda duygusal bağlılık hisseden cevaplayıcılardan mevcut iş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanlarla 6-10 yıl arasında olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,006)

Mevcut iş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanlarla 10 yıldan fazla olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,006)

Tablo 48: Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Farkı Testi

M.İ.Y. Ç. Süresi	M.İ.Y. Ç. Süresi	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
1-5 yıl arasında	1 yıldan az	,14123	,25265	1,000
	6-10 yıl arasında	,65969	,19587	,006
	10 yıldan fazla	,55469	,16492	,006

Tablo 49'dan da görüleceği üzere 1-5 yıl arasında mevcut iş yerinde çalışan kişiler diğer gruplara göre daha fazla duygusal bağlılık hissetmektedirler. Bu anlamda, 1-5 yıldır çalışanların bu dönem içerisinde örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını daha fazla benimseyerek çalıştıkları söylenebilir.

Duygusal bağlılık olumlu iş deneyimleri sonucunda gelişir ve bu da iş verimliliği üzerinde pozitif etkiler yaratarak, iş doyumunu sağlar. İş doyumu içerisinde, işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadaşlarına karşı duyulan tatmin, üstlerden duyulan tatmin, maddi kazançlardan duyulan tatmin yer almaktadır. Buna bağlı olarak da, çalışanlar örgütün çıkarlarını, kendi çıkarlarının üstünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar.[220] Bu araştırmada, 1-5 yıldır çalışanlar arasında görülen duygusal bağlılığın, bu faktörlerden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Tablo 49:Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Ortalamaları

MEVCUT İŞ YERİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az			1-5 yıl arasında			6-10 yıl arasında			10 yıldan fazla		
Duygusal Bağlılık	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,04	13	,97	3,18	64	,91	2,52	25	,63	2,63	42	,77

Örgüt Kültürü boyutları varyans analizinde test edildiğinde tablo 50'de de görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin Başarı Kültürü ve Rol Kültürleri ile mevcut iş yerinde çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmiştir

Tablo 50: Örgüt Kültürü Boyutları Ortalamalarının Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırması

BOYUTLAR	F	ANLAMLILIK
ROL KÜLTÜRÜ	2,647	,051
BAŞARI KÜLTÜRÜ	7,196	,000
GÜÇ KÜLTÜRÜ	,547	,651
DESTEK KÜLTÜRÜ	1,065	,366

[220] M. Özkaya, İ. Kocakoç, E. Karaa, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 13(2), 2006, ss:82-91.

Uygulanan Bonferroni testine bakıldığında, örgüt kültürü tarzı olarak başarı kültürünü algılayan cevaplayıcılardan mevcut iş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanlarla 6-10 yıl arasında olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,021)

Mevcut iş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanlarla 10 yıldan fazla olanlar arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. (sig.=,000)

Tablo 51: Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Başarı Kültürü Ortalamalarının Farkı Testi

M.İ.Y. Ç. Süresi	M.İ.Y. Ç.Süresi	Ortalama Farkları	Std Hata	Anlamlılık
1-5 yıl arasında	1 yıldan az	,15385	,34097	1,000
	6-10 yıl arasında	,78667	,26434	,021
	10 yıldan fazla	,94444	,22257	,000

Mevcut iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre rol kültürü ortalamaları farkı testi (Bonferroni) uygulandığında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Rol kültürü açısından mevcut iş yeri çalışma süresi çalışanların örgüt kültürü algılayışlarında farklılığa neden olmamaktadır.

Başarı ve rol kültürleri algı ortalamalarında en yüksek değerler 1-5 yıl arasında bulunmuştur. İş yerinde deneyim kazanan çalışan rol ve başarı kültürlerini daha yoğun hissetmeye başlamaktadır denilebilir. En düşük başarı kültürü algılaması 10 yıldan fazla mevcut iş yerlerinde çalışanlar olarak görülürken, rol kültüründe ise 6-10 yıl arasında çalışanlar en düşük rol kültürü algısı olan gruptur.

Tablo 52:Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları

MEVCUT İŞ YERİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az			1-5 yıl arasında			6-10 yıl arasında			10 yıldan fazla		
Rol Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,23	13	1,27	3,57	64	,91	3,06	25	,82	3,18	42	,83
Başarı Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,18	13	1,32	3,33	64	1,21	2,55	25	,80	2,39	42	1,07

Cinsiyet değişkeni açısından kültür tarzı algıları ve gösterilen örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasındaki farkı karşılaştırmada Levene testi ve T-test analizleri yapılmıştır.

Kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin duygusal bağlılığı, normatif ve devam bağlılıkları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin algıladıkları başarı kültürü ve destek kültürü ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır. Algılanan rol kültürü ve güç kültürü ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 53: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Boyut Ortalamalarının Farkı Testi

		Varyansların Denkliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Denkliği İçin T-Testi	
		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık Çift Taraflı
ROL KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	8,440	,004	-,407	,684
	Denk değil			-,383	,702
BAŞARI KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	4,810	,030	-7,050	,000
	Denk değil			-6,720	,000
GÜÇ KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	1,786	,184	,903	,368
	Denk değil			,945	,347
DESTEK KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	9,842	,002	-2,360	,020
	Denk değil			-2,132	,036

Tablo 54'de de görüldüğü üzere erkek çalışanların başarı kültürü ve destek kültürü algısı kadın çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 54: Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Boyut Ortalamaları

CİNSİYET	Kadın			Erkek		
Başarı Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	2,45	92	,96	3,71	52	1,14
Destek Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	2,73	92	,71	3,08	52	1,04

Görev değişkeni açısından kültür tarzı algıları ve gösterilen örgütsel bağlılık boyutlarının ortalamaları arasındaki farkı karşılaştırmada Levene testi ve T-test analizleri yapılmıştır.

Kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılıkları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır. Devam bağlılığı ile ise anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 55: Görev Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Boyut Ortalamalarının Farkı Testi

		Varyansların Denkliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Denkliği İçin T-Testi	
		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık Çift Taraflı
DUYGUSAL BAĞLILIK	Varyanslar Denk	,023	,879	2,756	,007
	Denk değil			2,760	,007
NORMATİF BAĞLILIK	Varyanslar Denk	,100	,752	2,156	,033
	Denk değil			2,148	,034
DEVAM BAĞLILIĞI	Varyanslar Denk	1,227	,270	-,113	,910
	Denk değil			-,114	,910

Tablo 56'ya bakıldığında doktorların hemşirelere oranla daha fazla duygusal ve normatif bağlılık hissettikleri görülmektedir. Örgüte bağlılık derecesinde verimlilik-ödül ilişkisinin etkisi önemli yer tutar. Kar paylaşımı olarak ele alınan verimlilik ödül zincirinin çalışanın örgüte bağlılığını artırmada işletmelerce kullanılabileceği Florkowski ve Schuster tarafından öne sürülmektedir.[221]

[221] Florkowski, G. W., Schuster, M. H. "Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A path Analysis." **Human Relations**, 45, 1992, No.5:507-523. Bkz: M. Örs, A.M. Acuner, N.Sarp, Ö.R.Önder, "Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde Ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi", **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 56(4), 2003, s.222.

Buna göre doktorlar, özel muayene ve döner sermayeden pay alarak hemşirelerden farklı olarak ek ücret almaktadırlar. Bu yüksek kazancın doktorların hemşirelere oranla örgütlerine daha çok bağlı olmalarını sağladığı düşünülmektedir.

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini açıklarken iş güçlüğü ve kişisel önem kavramlarından bahsetmişlerdir. İş güçlüğü, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı işin güç, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması; Kişisel önem ise işgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek. Bu iki kavramın varlığı görev tanımlarından dolayı doktorlarda hemşirelere oranla daha fazla hissedilebilmektedir.

Normatif bağlılık ise kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanmaktadır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Doktorlar üyesi oldukları örgüte karşı daha yoğun bir sorumluluk hissettikleri ve kendilerini örgütte kalmak için hemşirelere oranla daha sorumlu hissettikleri söylenebilir.

Tablo 56:Görev Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık Ortalamaları

GÖREV	Doktor			Hemşire		
Duygusal Bağlılık	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,07	80	,86	2,67	64	,85
Normatif Bağlılık	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,32	80	,89	2,99	64	,92

Kamu hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin algıladıkları başarı kültürü, rol kültürü ve destek kültürü ile görevleri arasında anlamlı bir fark vardır. Algılanan güç kültürü ile görevleri arasında anlamlı bir fark yoktur denilebilir.

Tablo 57: Görev Değişkenine Göre Örgüt Kültürü Boyut Ortalamalarının Farkı Testi

		Varyansların Denkliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Denkliği İçin T-Testi	
		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık Çift Taraflı
ROL KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	10,475	,002	2,337	,021
	Denk değil			2,407	,017
BAŞARI KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	32,569	,000	7,614	,000
	Denk değil			7,939	,000
GÜÇ KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	1,404	,238	-,999	,320
	Denk değil			-,987	,326
DESTEK KÜLTÜRÜ	Varyanslar Denk	4,689	,032	2,806	,006
	Denk değil			2,884	,005

Tablo 58'e bakıldığında doktorların rol, başarı ve destek kültürü algılarının hemşirelere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle başarı kültürüne bakıldığında doktor ve hemşirelerin ortalama değerlerinin daha farklılaştığı görülmektedir. Doktorlar meslekleri gereği yaratıcılık, kişisel gelişim ve uzmanlığa göre insiyatif kullanma gibi unsurları içeren bir çalışma yapısı içerisindedirler. Hemşireler ise doktorlara büyük ölçüde bağımlı ve bireysel sorumluluğu daha az bir çalışma yapısı içinde bulunmaktadırlar. Bütün bunların hissedilen başarı kültürünü etkilediği düşünülmektedir.

Tablo 58:Görev Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü Ortalamaları

GÖREV	Doktor			Hemşire		
Rol Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,50	80	1,01	3,14	64	,77
Başarı Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,48	80	1,16	2,19	64	,78
Destek Kültürü	Ort.	N	Std. Hata	Ort.	N	Std. Hata
	3,03	80	,92	2,64	64	,72

Araştırmanın temel hipotezini test etmek amacıyla Örgütsel Bağlılık ölçeğinin üç boyutu ile Örgüt Kültürü ölçeğinin dört boyutu doktor ve hemşireler için ayrı ayrı Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiştir. Bu analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları ve anlamlılık değerleri tablo 59 ve tablo 60'da sunulmuştur.

Tablo 59: Doktorlara Ait Örgüt Kültürü Algısı ve Gösterilen Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu

BOYUTLAR		ROL	BAŞARI	GÜÇ	DESTEK
DUYGUSAL BAĞLILIK	Pearson Korelasyonu	,692**	,489**	-,033	,612**
	Anlamlılık	,000	,000	,772	,000
	N	80	80	80	80
NORMATİF BAĞLILIK	Pearson Korelasyonu	,242*	,088	-,105	,231*
	Anlamlılık	,031	,439	,356	,039
	N	80	80	80	80
DEVAM BAĞLILIĞI	Pearson Korelasyonu	-,223*	-,300**	,072	-,199
	Anlamlılık	,047	,007	,526	,077
	N	80	80	80	80

** Ortalama farkları ,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Ortalama farkları ,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 59'da görüleceği üzere 0,01 anlamlılık düzeyinde rol kültürü boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında ,692 düzeyinde olumlu bir ilişki söz konusudur. Öte yandan güç kültürü boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal bağlılık ile destek kültürü arasında ise 0,01 anlamlılık düzeyinde ,612 düzeyinde olumlu bir ilişki görülmektedir.

Normatif bağlılık boyutu ile başarı kültürü ve güç kültürü boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık 0,05 anlamlılık düzeyinde rol kültürü boyutu ile ,242 düzeyinde, destek kültürü boyutu ile ,231 düzeyinde olumlu ilişki bulunmuştur.

Devam bağlılığı boyutu ile güç kültürü ve destek kültürü boyutları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Devam bağlılığı boyutu ile rol kültürü boyutu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki gözlemlenirken, başarı kültürü boyutu ile 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 60: Hemşirelere Ait Örgüt Kültürü Ve Gösterilen Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin KorelasyonTablosu

BOYUTLAR		ROL	BAŞARI	GÜÇ	DESTEK
DUYGUSAL BAĞLILIK	Pearson Korelasyonu	,463**	,394**	,319*	,155
	Anlamlılık	,000	,001	,010	,222
	N	64	64	64	64
NORMATİF BAĞLILIK	Pearson Korelasyonu	,612**	,064	-,177	,450**
	Anlamlılık	,000	,616	,162	,000
	N	64	64	64	64
DEVAM BAĞLILIĞI	Pearson Korelasyonu	,150	-,005	,378**	,104
	Anlamlılık	,237	,971	,002	,416
	N	64	64	64	64

** Ortalama farkları ,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Ortalama farkları ,05 düzeyinde anlamlıdır

Duygusal bağlılık boyutu ile rol kültürü boyutu arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ,463 düzeyinde, başarı kültürü boyutu arasında ise ,394 düzeyinde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Güç kültürü boyutuyla 0,05 anlamlılık düzeyinde ,319 düzeyinde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Destek kültürüyle ise anlamlı bir ilişki gözlemlenememiştir.

Normatif bağlılık boyutu ile en kuvvetli ilişki 0,01 anlamlılık düzeyinde rol kültürü boyutu ile görülürken, destek kültürü boyutu ile de ,450 düzeyinde olumlu bir ilişki görülmektedir. Normatif bağlılık boyutu ile başarı ve güç kültürü boyutları ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Devam bağlılığı boyutu ile ,378 düzeyinde olumlu bir ilişki gözlemlenirken, diğer kültür boyutları ile anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Doktorlara ait korelasyonları gösteren tablo 59'dan görüleceği üzere hiç bir bağlılık boyutu ile güç kültürü boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık tablo 60'a baktığımız da ise üç bağlılık boyutu ile güç kültürü arasında anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir. Güç kültüründe otorite sahibi olan kişiler baskındır. Çalışanlardan söylenenleri sorgusuz yapması beklenir ve yönetsel stil olarak emredicidir. Hemşireler görev ve sorumlulukları itibariyle bir üst pozisyonda olan doktorların emirlerine bire bir uymak durumunda olmalarına rağmen doktorlar için üstlerinin direktiflerini yerine getirme durumu daha ender yaşanan bir durumdur. Bu nedenle güç kültürü algısında böyle bir farklılık ortaya çıkması anlamlıdır.

Doktor ve hemşirelere ait korelasyonlara bakıldığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif ve en yüksek ilişkide rol kültürü görülmektedir. Rol kültürü kamu kurumlarında baskın olarak görülen bir kültür türü olduğundan böyle bir ilişki beklenen bir durumdur ve elde edilen bulgular anlamlıdır.

Devam bağlılığı boyutuna bakıldığında doktorların devam bağlılığı boyutunu rol kültürü ve başarı kültürü boyutlarıyla negatif ilişkilendirmelerine rağmen hemşireler devam bağlılığını güç kültürü boyutuyla pozitif olarak ilişkilendirmişlerdir. Devam bağlılığı hisseden bir kişi örgütte kalmak için bir mecburiyet duyacağından güç kültürünün zorlayıcı ve baskıcı yapısıyla pozitif bir ilişki kurulmuştur.

Doktorlarda ise kamu kuruluşlarının yapısının getirdiği ve görev tanımlarının, yetki ve sorumluluk alanlarının ve iletişim biçimlerinin açıkça tanımlandığı rol kültürü ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiştir. Başarı kültüründe ise işin kendisi ile ilgilenilir ve işin yapılması ile ilgili bireysel çaba gösterilir. Bu nedenle doktorların başarı kültürü ve devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki kurmuş olması anlamlı kabul edilir.

Korelasyon analizinde ilişki tespit edilen boyutların bir birlerine etkisi regresyon analizi ile belirlenecektir.

Tablo 61: Doktorlara Ait Örgüt Kültürü Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,761[a]	,580	,563	,56626

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Destek Kültürü, Başarı Kültürü, Rol Kültürü

Regresyon analizinin özet tablosundaki R kare değeri, modele dahil edilen üç değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranıdır. Araştırmada destek kültürü, başarı kültürü ve rol kültürü, duygusal bağlılığı ,580 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 62: Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırlımış Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	T	Anl.
1	(Sabit)	,414	,269		1,540	,128
	Rol Kültürü	,412	,087	,485	4,754	,000
	Başarı Kültürü	,202	,060	,273	3,398	,001
	Destek Kültürü	,167	,097	,180	1,725	,089

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık = 0,414 + (0,412*Rol Kültürü) + (0,202* Başarı Kültürü) + (0,167*Destek Kültürü)

Kurulan modelde, duygusal bağlılığa en yüksek etki eden boyutun rol kültürü olduğu görülmektedir. Destek kültürünün katsayısı ise önemsiz bulunduğundan duygusal bağlılığa etkisi bulunmamaktadır.

Doktor ve hemşirelerin görev ve sorumlulukları meslekleri itibariyle net bir biçimde çizilmiştir. Rol kültürünün özellikleri olan açıkça belirlenmiş yetki-sorumluluk alanları, iletişim biçimleri ve kurallar doktor ve hemşirelerin organizasyonel durumlar yerine asıl görevlerine odaklanmalarını sağlayabilemektedir. Görevlerini yerine getirdiğini düşünen doktorlarda da duygusal bağlılığa pozitif etki etmektedir. Doktorlarda rol kültürü algısı arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Duygusal bağlılığa anlamlı etkisi olan bir diğer boyut ise başarı kültürüdür. Başarı kültüründe kişiler işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılmasıyla ilgili bireysel çaba gösterirler. Doktorların görevleri gereği hastalarını muayene etmeleri, uzmanlıklarına göre ameliyatların yapılması kısacası hastaların sağlıklarına kavuşması başarı kütürü bağlamında doktorların duygusal bağlılıklarını arttırıcı bir durumdur.

Destek kültürünün uzmanlaşmaya karşı olan yapısı gereği duygusal bağlılığı etkilememesi gerekçesine bağlanabilir.

Tablo 63: Doktorlara Ait Örgüt Kültürü Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,258[a]	,067	,042	,87276

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Destek Kültürü, Rol Kültürü

Araştırmada destek kültürü, başarı kültürü ve rol kültürü, normatif bağlılığı ,067 oranında açıklamaktadır. Bu açıklama oranı çok az bulunduğundan regresyon modeli kurulmayacaktır.

Tablo 64: Doktorlara Ait Örgüt Kültürü Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,330[a]	,109	,086	,81217

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Başarı Kültürü, Rol Kültürü

Araştırmada başarı kültürü ve rol kültürü, devam bağlılığını ,109 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 65: Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	T	Anl.
1	(Sabit)	3,896	,379		10,293	,000
	Rol Kültürü	-,121	,095	-,144	-1,274	,206
	Başarı Kültürü	-,188	,083	-,256	-2,262	,027

Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı

Devam Bağlılığı = 3,896 – (0,121*Rol Kültürü) – (0,188*Başarı Kültürü)

Devam bağlılığı ile rol kültürü ve başarı kültürü arasındaki bağıntıyı açıklayan bu modelde, rol kültürü değişkeninin katsayısı önemsiz, başarı kültürünün katsayısı ise önemli bulunmuştur.

Başarı kültürünün devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmektedir. Algılanan başarı kültürü arttıkça hissedilen devam bağlılığı azalmaktadır. İşin kendisi ile ilgilenilen, işin yapılmasında bireysel ilgi gösterilen ve çaba harcanan bir kültür yapısında doktorların üyesi bulundukları kurumda örgütteki varlıklarını sürdürmek için hissettikleri mecburiyet duygusu azalmaktadır denebilir.

Model dahilinde rol kültürünün ise devam bağlılığı üzerinde etkisi görülmemektedir.

Tablo 66: Hemşirelere Ait Örgüt Kültürü Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,606[a]	,368	,336	,68942

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Güç Kültürü, Rol Kültürü, Başarı Kültürü

Araştırmada güç kültürü, başarı kültürü ve rol kültürü, duygusal bağlılığı ,368 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 67: Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	-,040	,472		-,084	,933
	Rol Kültürü	,481	,129	,438	3,727	,000
	Başarı Kültürü	,152	,128	,140	1,184	,241
	Güç Kültürü	,331	,102	,344	3,234	,002

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık = - 0,040 + (0,481*Rol Kültürü) + (0,152*Başarı Kültürü) + (0,331*Güç Kültürü)

Duygusal bağlılık ile rol kültürü, başarı kültürü ve güç kültürü arasındaki bağıntıyı açıklayan bu modelde, başarı kültürü değişkeninin katsayısı önemsiz, rol kültürü ve güç kültürü değişkenlerinin katsayıları ise önemli bulunmuştur.

Doktorlarda olduğu gibi hemşirelerde de duygusal bağlılığa en yüksek etki eden değişken rol kültürü olarak bulunmuştur.

Doktorlardan farklı olarak hemşirelerde güç kültürü algısı duygusal bağlılığı büyük bir oranda etkilemektedir. Bu fark da hemşirelerin bir üst pozisyonunda yer alan doktorların varlığıyla hemşirelerin güç kültürünü yoğun olarak hissetmeleridir.

Tablo 68: Hemşirelere Ait Örgüt Kültürü Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,655[a]	,429	,410	,70830

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Destek Kültürü, Rol Kültürü

Araştırmada destek kültürü ve rol kültürü, normatif bağlılığı ,429 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 69: Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	(Sabit)	,198	,426		,466	,643
	Rol Kültürü	,617	,125	,515	4,916	,000
	Destek Kültürü	,323	,134	,252	2,407	,019

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Normatif Bağlılık = 0,198 + (0,617*Rol Kültürü) + (0,323*Destek Kültürü)

Kurulan modelde hemşirelerin hissettikleri normatif bağlılığa rol kültürü ve destek kültürünün etkileri anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişen bir bağlılık türüdür.

Destek kültüründe çalışanlara karşı sürekli destekleyici bir yönetim tarzı sergilenir ve çalışanların da yönetimde yer aldığı karar verme sistemleri yaratılır. Bu özelliğiyle destek kültürünün hemşirelerin hissettikleri normatif bağlılık üzerinde etkili olması anlamlıdır.

Tablo 70: Hemşirelere Ait Örgüt Kültürü Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,378[a]	,143	,129	,72710

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Güç Kültürü

Araştırmada güç kültürü devam bağlılığını ,143 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 71: Regresyon Modeli Katsayıları

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
1	(Sabit)	1,953	,288		6,791	,000
	GÜÇKÜLTÜRÜ	,336	,104	,378	3,219	,002

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Devam Bağlılığı = 1,953 + (0,336*Güç Kültürü)

Hemşireler devam bağlılığı ile kültür türlerinden sadece güç kültürünü ilişkilendirmişlerdir. Kurulan modelde de güç kültürünün devam bağlılığına olan etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hemşirelerin algıladıkları güç kültürü arttıkça hissedilen devam bağlılığı da artmaktadır.

Hiyerarşik yapıda hemen üstlerinde bulunan doktorların, hemşirelerin güç kültürünü hissetmelerinde en önemli etken olduğu söylenebilir. Hemşireler devam bağlılığını hissettikleri ölçüde kendilerini örgütte kalmaya mecbur hissedip, örgütten ayrılma maliyetine katlanmak istemeyecektirler. Başka bir kurumda çalışma yaşamlarına devam etseler bile her zaman gücü ve otoriteyi elinde bulunduran doktorların varlığını hissedecek ve bu nedenle güç kültürü algıları çok fazla değişmeyecektir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, ayakta kalmak ve yeni rakiplerin girmesiyle giderek azalan pazar paylarını arttırabilmek için, devamlı yarış içerisindedirler. Artık, hemen hemen her iş, bir rekabetin ortasında yer almaktadır. Yüksek pazar paylarının alındığı fırsatlar neredeyse yok denecek kadar az durumdadır. Bunun neticesinde de, artan rekabet ortamında kendilerine yer sağlama çabaları işletmeler için hayatlarının bir parçası olmuştur. İşletmeler kendi yaşamlarını tehdit eden bu ortamlarda faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kendilerine çeşitli avantajlar sağlamaya çalışmaktadırlar.

İşletmelerin girdileri arasında olan insan faktörü önemini korumaktadır. Bu sebeple işletmeleri sosyal yapılar olarak görmek yanlış olmayacaktır. Bu sosyal yapıda insan unsuru büyük önem arz etmektedir. Her ne kadar insan faktörü işletmeler için giderek azalan oranda ihtiyaç teşkil etse de, halen insan, işletmeler için en önemli girdiler arasındadır. Yapılan işi verimliliğe dönüştürmede insan faktörünün önemi ise, günümüzde bir kat daha artmıştır. Bu noktada işletmelerin büyük bir çoğunluğu, insan kaynaklarını etkin kullanmalarının kendilerine katacağı faydaları daha iyi görmektedirler.

İnsan faktörü ve bu insan kaynaklarının iyi kullanılması her işletme açısından, onların karlılıkları ve hayatta kalmaları açısından önemlidir. İşte insan kaynaklarının etkinliğini arttırma noktasında karşımıza çıkan kavramlardan, 'kültür' ve 'bağlılık' kavramları önemli bir yere sahiptir. Kültür her işletmenin yapısında güçlü ya da zayıf olarak kendine yer edinecektir. İnsanlar belirli bir kültür oluşturma çabası içine girmeseler de ister istemez bu yapı kendini tamamlayacaktır. Ancak bunun sağlamlığı ve etkinliği değişkenlik arz edebilecektir. Bununla birlikte bağlılık kavramı da insanların verimliliklerini artırmada karşılaşılan kavramlardandır.

Hem iyi oluşturulmuş bir kültür hem de bağlılık seviyeleri yükseltilmiş insanların oluşturduğu bir yapının başarı oranı hiç şüphesiz diğer durumlara nazaran yüksek olacaktır. Bu iki kavramın örgüt yapısına katkılarına daha önce de

değinildiği gibi, işletmeler bu iki kavramı, öncesinden daha fazla önemle takip etmektedirler.

Örgüt kültürü tarzı algıları ile gösterilen örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sınamaya yönelik bu çalışma, eğitim araştırma hastaneleri ve tıp fakültesi hastanelerinde çalışmakta olan doktor ve hemşirelere uygulanmıştır.

Araştırma bulguları basamaklar şeklinde incelenmiştir. Birinci basamakta demografik değişkenler incelenmiştir. İkinci basamakta örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü boyutları demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Üçüncü basamakta kültür ve bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Dördüncü basamakta ise bu ilişkilerin yönü ve şekli incelenmiştir. Araştırma, genelleme yapmamak ve elde edilen bulguları uygulama alanına giren hastaneler bazında incelemek koşuluyla yorumlanmıştır.

Üçüncü basamakta örgüt kültürü algıları ve gösterilen örgütsel bağlılık arasındaki ilişki doktor ve hemşireler için ayrı ayrı incelenmiştir. Göze çarpan en belirgin nokta doktorların üyesi bulundukları kurumlarda güç kültürünün hiçbir bağlılık türü ile ilişkili bulunamamış olmasıdır. Buna karşılık hemşirelere bakıldığında ise üç bağlılık boyutu ile güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Hemşireler görev ve sorumlulukları nedeniyle doktorların kendilerini sorumlu tuttuğu görevleri yerine getirmek durumunda olmalarına rağmen doktorlar için üstlerinin direktiflerini yerine getirmeleri durumu daha ender yaşanan bir durumdur. Bu nedenle güç kültürü algısında böyle bir farklılık ortaya çıkması anlamlıdır denilebilir.

Devam bağlılığını etkileyen kültür boyutları doktor ve hemşirelerde farklılık göstermiştir. Doktorlarda, sadece başarı kültürünün etkisi anlamlı bulunurken hemşirelerde ise sadece güç kültürünün etkisi anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı hisseden bir kişi örgütte kalmak için bir mecburiyet duyacağından güç kültürünün zorlayıcı ve baskıcı yapısıyla pozitif bir ilişki kurulmuştur.

Doktorlarda başarı kültürünün devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Algılanan başarı kültürü arttıkça hissedilen devam bağlılığı azalmaktadır. İşin kendisi ile ilgilenilen, işin yapılmasında bireysel ilgi gösterilen ve çaba harcanan bir kültür yapısında doktorların üyesi bulundukları kurumda örgütteki varlıklarını sürdürmek için hissettikleri mecburiyet duygusu azalmaktadır denebilir.

Doktor ve hemşireler duygusal bağlılığa etki eden en yüksek ve pozitif kültür türünün rol kültürü olduğu görülmektedir. Bu durumu iki şekilde açıklayabiliriz; araştırmanın kamu kuruluşlarında yapılmış olması ve kamu kurumlarında rol kültürünün baskın bir şekilde hissediliyor olmasının tahmin edilmesi, Meyer ve Allen'ın duygusal bağlılık faktörleri içinde saydığı "rol açıklığı ve amaç açıklığı kavramları".

İş verenler için çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri bağlılık çok önemlidir. Ancak hissedilen bağlılığın ise mecbur olunduğu için değil içten bağlılık hissedildiği için olması istenmektedir. Bu durum işletmeleri başarıya ulaştıracak önemli anahtarlardan bir tanesidir. Bu nedenle hastane yöneticileri de, başarılı olmak için kurum üyesi doktor ve hemşirelerin hissettikleri bağlılık türlerini duygusal bağlılık durumuna getirmeye çalışmalıdırlar.

Doktorlar açısından bakıldığında duygusal bağlılığa en yüksek etki eden kültür türü rol kültürüdür. Doktorların rol kültürü algısı arttıkça hissedecekleri duygusal bağlılık da artış gösterecektir. Bunun için de iş verenler rol, iş ve otorite tanımlarını belirginleştirmeli, belirsizlikleri minimuma indirmelidirler. Böylece zaman zaman görevleri gereği riskli kararlar verebilmeleri gereken doktorlar, kararlarını daha net bir biçimde alabilecekleri bir ortam hissedebileceklerdir. Hemşireler açısından da rol kültürü algısının bu şekilde arttırılması, duygusal bağlılığı arttırıcı bir etki gösterebilecektir.

Hemşireler açısından bakıldığında ise duygusal bağlılığa doktorlardan farklı olarak güç kültürünün de etki ettiği görülmektedir. Güç kültürü baskıcı ve emredici bir kültürü türü olmasına rağmen hemşirelerde duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu durum ise şöyle açıklanabilir; hemşirelerin

özellikle direktif aldıkları doktorların yeterli bilgi ve deneyime sahip olduklarını hissettikleri ölçüde güç kültürü algıları artış gösterebilecektir. Bu durum da duygusal bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir. İlgili durum doktorlar haricinde hemşirelerin diğer üstleri açısından da geçerli olacaktır.

KAYNAKÇA

Makaleler

Allaire, Yvan ve Mihaela E. Firsirotu, "Theories Of Organizational Culture", **Organization Studies**, 5(3), 1984.

Allen, N.J. ve J.P. Meyer. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", **Journal Of Occupational Psychology**, 63, 1990.

Allen, N.J. ve J. P. Meyer. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects", **Journal of Business Research**, 26, 1993.

Angle, Harold ve J. Len Perry. "An Emprical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981.

Baysal, A.C. ve M. Paksoy, "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer -Allen Modeli", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(1), 1999.

Cartwright, Susan ve L.Cary Cooper. "The Role Of Culture Compatibility In Succesful Organizational Marriage", **Academy Of Management Executive**, 7(2), 1993.

Cohen, Aaron. "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Group: A Meta-Analysis," **Journal of Organizational Behavior**, 13, 1992.

Çağlar, İrfan**. "**Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** 3 (3), 2001.

Chen, Z.X. ve A.M. Francesco. "The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance In China", **Journal Of Vocational Behavior**, 62(3), 2003.

Danışman, A. ve H. Özgen. "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması:Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler Ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 2003.

Denison, Daniel R. "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**, 21(3), 1996.

Dick, G. ve B. Metcalfe. "Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Stuff", **The İnternational Journal Of Public Sector Management**, 14 (2), 2001.

Erdem, Ferda ve Çiğdem Şatır. "Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000.

Erdem, Ramazan. "Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2), 2007.

Erdoğan, Berrin; M.L. Kraimer ve R.C. Liden, "Procedural Justice As A Two-Dimensional Construct: An Examination İn The Performance Apprisal Content", **The Journal Of Applies Behavioral Science**, 2001.

Gül, Hasan. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2(1), 2002.

Hatch, M. ve M. Schultz. "Relation Between Organizational Culture, Identity And Image", **European Journal Of Marketing**, 31(5), 1997.

Hrebiniak, L.G. ve J.A. Alutto. "Personal and Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972.

Johnson, W.R. ve G. Jones-Johnson. "Differential Predictors Of Union And Company Commitment: Parallel And Divergent Models", **Psychology**, 29, 1992.

Jones, Janice M. "Dual or Dueling Culture And Commitment: The Impact of a Tri-Hospital Merger", **Journal Of Nursing Administration**, 33(4), 2003.

Karahan, Atilla . "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 2008.

Kaya, Nihat ve Seçil Selçuk. "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2) 2007.

Kaya, Harun. "Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, 155, 2008.

Lahiry, Sugato. "Building Commitmet Through Organizational Culture", **Training And Development Journal**, April, 1994.

Martin, J. ve C. Siehl. “Organizational Culture And Counter Culture: An Unaesy Symbiosis”, **Organizational Dynamics**, 12(2), 1983.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen. "Affective, Continuance And Normative Commitment To The The Organization: An Examination Of Construct Validity", **Journal Of Vocational Behavior**, 49, 1996.

Meyer, J.P. ve N.J Allen. “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, 1 (1), 1991.

Meyer, J.P.; N.J. Allen ve C.A. Smith. "Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three Component Conceptualization", **Journal Of Applied Psychology**, 78(4), 1993.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen. "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 1984.

Mir, Ali; Raza Mir ve B. Joseph. “The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee-Organization Relations”, **Public Personnel Management**, 31 (2), Summer, 2002.

Mirowsky, John. “The Psycho-Economics Of Feeling Underpaid: Distributive Justice And The Earing Of Husbands And Wives”, **American Journal Of Sociology**, 92, 1982.

Morrow, Paula C. "Concept Redundocy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, 8, 1983.

Mowday, Richard T.; Richard M. Steers ve Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment", **The Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979.

Murat, Güven ve Banu Açıkgöz, "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelma Üniversitesi Örneği**",** **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(5), 2007.

Myersen, P. ve R.D. Hamilton. "Matching Corporate Culture And Tecnology", **Sam Advanced Management Journal**, 13(8), 1986.

Naumoun, Earl. "Antecedent and Cosequences of Satifaction and Commitments Among Expatriote Managers," **Group Organization Management**, 18, 1993.

Nijhof, W.J.; M.Jong ve G. Beukhof. "Employee Commitment In Changing Organizations:An Exploration", **Journal Of European Industrial Training**, 22 (6).

Obeng, K. ve I. Ugboro. "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal Of The Transportation Research Forum**, 57 (2), Spring, 2003.

Ordun, Güven ve Turhan Erkmen, "Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs, 2001.

Örs, M., A.M. Acuner, N.Sarp ve Ö.R.Önder. "Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde Ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler İle Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi", **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 56(4), 2003.

Özkaya, M., İ. Kocakoç ve E. Karaa. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 13(2), 2006.

Özsoy, A.S.; Ş.Ergül ve A. Bayık, "Bir Yüksek Okul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (2).

Rowden, Robert W. "The Realtionship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment", **The Leadership And Organization Development Journal**, 21 (1), 2000.

Santra, Tirumala ve Vijai N Giri. "Effect of Organizational Structure on Organizational Effectiveness Through Face-to-Face Communication", **The Icfai Journal of Organizational Behaviour**, 8(2), 2008.

Savicki, Victor. "Cultural Work Values For Supervisors And Managers: A Cross Cultural Look At Child And Youth Care Agencies", **Child And Youth Care Forum**, 28(4), 1999.

Schein, Edgar H., "The Role Of The Founder in Creating Organizational Culture", **Family Business Review**, 8 (3), 1995.

Schneider, Susan. “National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management”, **Human Resources Management**, 27(2), Yaz 1988.

Scholl, Richard W. “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force”, **The Academy Of Management Review**, 6(4), 1981.

Sheridan, J.E. “Organizational Culture And Employee Retention”, **Academy Of Management Journal**, 35(5), 1992.

Singh, Kavita. “Predicting Organizational Commitment Through Organizational Culture: A Study Of Automobile Indsutry In India”, **Journal Of Business Economics And Management**, 8(1), 2007.

Somers, M. ve D. Birnbaum. “Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal And Job Performance, Employees Attitudes” , **Public Personnel Management**, 29(3), 2000.

Steers, Richard. “Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 22, 1977.

Strawser, W.J. ve William R. Pasewark, “The Determinants Of Job Insecurity In A Professional Accounting”, **Behavioral Research In Accounting**, 8, 1996.

Swailes, S. “Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures”, **International Journal Of Management Reviews**, 4 (2), 2002.

Stum, David L. “Workforce Commitment: Strategies For The New Work Order”, **Strategy and Leadership**, 27 (1), Jan-Feb, 1999.

Talat Arslan, Nagehan. “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 9 (1), 2004.

Tan, D.S.K. ve S. Akhtar. “Organizational Commitment And Experienced Burnout: An Exploratory Study From A Chinese Cultural Perspective”, **The International Journal Of Organizational Analysis**, 6 (4), October, 1998.

Tang, Thomas Li-Ping ve diğerleri. "Does Attitue Tard Money Moderate The Relationships Between Instriction Job Saticfaction and Voluntary Turnover", **Human Relations**, 23, 2000.

Tınar, Muzaffer Yaşar. "Mesleki Sosyalleşme Ve Kişilik", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (1), 1997.

Trice, M.H. ve J.M. Beyer. “Studying Organizational Cultures Through Rites And Ceremonials”, **Academy Of Managament Review**, 9(4), 1984.

Uyguç, Nermin. "Örgüt Kültürünün Ölçülmesi:Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 2000.

Wasti, S.A. “Organizational Commitment, Turnover Intentions And The Influence Of Cultural Values”, **Journal Of Occupational Psychology**, 76, 2003.

Weese, W. James, “Do Leadership And Organizational Culture Really Matter?” **Journal Of Sport Management**, 10, 1996.

Wıener, Y. “Commitment In Organization A Normative View”, **Academy Of Management Review**, 7 (3), 1982.

Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi/E-Dergi**, 14, 2005.
www.sosyalbilimler.cukurova.edu.tr./dergi/dosyalar/2005.14.1.211.pdf

Yousef, D.A. "Organizational Commitment And Job Satisfaction As Predictors Of Attitudes Toward Organizational Change In A Non-Weatern Setting", **Personnel Review**, 29(5), 2000.

Zamanou, S. ve S.R. Glaser. "Moving Toward Participation And Involvement", **Group And Organization Management**, 19, 1994.

Kitaplar

Akat, İlter; Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.

Akıncı Vural, Z. Beril. **Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim**, Genişletilmiş Birinci Baskı, İletişim Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2003.

Bakan, İsmail; Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul, 2004.

Balay, Refik. **Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara Nobel Yayıncılık, 2000.

Barfield, Thomas. **The Dictionary Of Anthropology**, Blackwell Publishing, United Kingdom, 1997.

Barnard, Alan ve Jonathan Spencer. **Encyclopedia Of Social And Cultural Anthropology**, Routledge, United Kingdom, 1996.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış**, Gül Yaymevi, Ankara, 1992.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Üçüncü Baskı, İstanbul, 1996.

Dinçer, Ömer. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Birinci Baskı, İstanbul, 1996.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yedinci Baskı, İstanbul, 2001.

Eren, Erol ve Necdet Timur. **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:967, Eskişehir, 2001.

Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 1997.

Güney, Salih ve Diğerleri. **Yönetim Ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 2001.

Handy, C. **Understanding Organizations**, Oxford University Press, New York, 1993.

Hofstede, Geert ve Gert Jan Hofstede. **Cultures And Organizations-Software Of The Mind**, The McGraw-Hill, London, İkinci Basım, 2005.

Hellriegel, Don; John W. Jr. Slocum ve W. Richard Woodman. **Organizational Behavior**, Yedinci Basım, West Publishing, USA, 1995.

Hosgetts, Richard ve Fred Luthans. **International Management**, Üçüncü Basım, Mcgraw- Hill, 1996, s. 103.

İnce, Mehmet ve Hasan Gül. **Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma**, Çizgi Yayınları, Nisan 2005.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2005.

Marett, Robert Ranulph. **Anthropology**, Bibliolife, USA, 2007.

Meyer, J.P. ve N.J. Allen. **Commitment In Workplace, Theory, Research And Application**, London, Sage Publications, 1997.

Moorhead, G. ve R.W. Griffin. **Organizational Behavior**, İkinci Basım, Hougton And Mifflin Company, London, 1989.

Olins, Wally. **Corporate Identity,** Thames and Hudson, 1994. http://www.wallyolins.com/includes/corporateidentity.pdf

Ouchi, William. **Teori Z,** Çev:Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık Ltd.Şti., İstanbul, 1987.

Ölçüm Çetin, Münevver. **Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Özdevecioğlu, Mahmut. **Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan:Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.

Pheysey, D.C. **Organizational Cultures:Types And Transformations**, Routledge, London, 1993.

Rousseau, Denise M. **Assesing Organizational Culture:The Case for Multiple Organizational Climate and Culture**, Editon: Benjamin Schneider, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.

Schein, Edgar H. **Organizational Culture And Leadership**, Jossey-Bass Publishers, 3. Basım, San Francisco, 2004.

Schneider, Benjamin. **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.

Şişman, Mehmet. **Örgütler Ve Kültürler**, Birinci Baskı, Pegem Yayıncılık Tic.Ltd.Şti. Ankara 2002.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Waterman, R. ve T. Peters. **In Search Of Excellence**, New York, 1982.

Tezler

Çelik, Mazlum. "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı– Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007)

Çelik Keleş, Hatice Necla. "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Dağdeviren Gözen, Emine. "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007)

Ergün, Ercan. "İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2003)

Karacan, Esin. "Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirmeuygulamaları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 2003)

Özenli, Sebahattin. "İşletmelerdeki Örgütsel Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Polat, Esra. "Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişimde Örgütsel Kültürün Yeri Ve Önemi", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003)

Şahintürk, Özgür. "Örgütsel Bağlılık Ve İntranetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2003)

Tiryaki, Tuğba. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005)

Varoğlu, Demet. “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri”, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993)

Yaman, Meltem. “Kişilerin Değerleri İle Birlikte Çalışmayı Tercih Ettikleri Kişilerin Özellikleri Arasındaki İlişkiler”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001)

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Anket formu üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Elde edilen veriler akademik amaçlı kullanılacak ve verilen cevaplar gizli tutulacaktır.
Her soruyu cevaplamaya ve kurumunuz için en geçerli tek seçeneği işaretlemeye özen gösterdiğiniz için ve bu çalışmaya değerli katkılarınızla destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

1. BÖLÜM

S.1. Şuan Çalışmakta Olduğunuz Kurum.

.....

S.2. Cinsiyetiniz.

1.( )Kadın 2.( )Erkek

S.3. Yaşınız.

1.( )20-30 2.( )31-40 3.( ) 41-50 4.( )51 ve üzeri

S.4. Medeni Durumunuz

1.( )Bekar 2.( ) Evli 3.( )Dul 4.( ) Boşanmiş

S.5. Eğitim Durumunuz.

1.( )Lise 2.( )Yüksek Okul 3.( ) Lisans 4.( )Lisans Üstü

S.6.Göreviniz.

1.( )Doktor 2.( )Hemşire

S.7. Gelir Durumunuz (Aylık).

1.( )1000ytl'den az 2.( )1000-2000ytl arasında 3.( )2000-3000ytl arasında 4.( )3000 üzeri

S.8.Toplam İş Tecrübeniz.

1.( )1 yıldan az 2.( )1-5 yıl arasında 3.( )6-10 yıl arasında 4.( )10 yıldan fazla

S.9.Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreniz.

1.( )1 yıldan az 2.( )1-5 yıl arasında 3.( )6-10 yıl arasında 4.( )10 yıldan fazla

<u>Aşağıdaki ifadeleri şu an çalışmakta olduğunuz kurumu gözönünde bulundurarak değerlendiriniz.</u>

2. BÖLÜM

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyor Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Tüm kariyerimi bu hastanede geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Hastanemin problemlerini kendi şahsi problemlerim gibi algılarım.					
3. Hastaneme karşı çok güçlü bir "aidiyetlik" duygusu hissetmiyorum.					
4. Kendimi bu hastaneye "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
5. Bu hastanede kendimi "ailenin bir üyesi" olarak hissetmiyorum.					
6. Bu hastane benim için, kişisel olarak çok şey ifade etmektedir.					
7. Şu an bu hastanede bulunmamın sebebi burada bulunmayı istemem kadar burada olmaya ihtiyacımın olmasıdır.					
8. İstesemde şu an çalışmakta olduğum hastanemi bırakmanın benim için zor olduğunu düşünüyorum					
9. Şu an çalışmakta olduğum işimi bırakırsam hayatımda birçok şey alt üst olur.					
10. Bu hastaneyi bırakmak için çok az alternatifimin olduğunu düşünüyorum.					
11. Eğer bu hastaneye bu kadar emek vermemiş olsaydım başka bir işte çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Üyesi olduğum hastanemi bırakmamın negatif sonuçlarından biri de diğer olası alternatif iş olanaklarının kıtlığıdır.					
13. Şu anki işverenimle kalmak için herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.					
14. Bu hastaneyi bırakıp gitmek benim yararıma olsa bile bunun doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15. Hastanemi şu an bırakıp gidersem suçluluk duygusu hissederim					
16. Bu hastane sadakatimi hak etmektedir.					
17. Hastanemi şu an bırakıp gidemem çünkü bu kurum üyelerine karşı bir yükümlülüğüm var.					
18. Hastaneme çok şey borçluyum.					

3. BÖLÜM

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyor Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Bu hastanede, yeni alınan personel görev ve sorumluluklarının gerektirdiği davranışları benimsemeye yönelik bir oryantasyon programına alınır.					
2. Hastanemizdeki oryantasyon programı, yeni başlayan personelin başarısının kurum için önemini anlamasına yardımcı olmaya yöneliktir.					
3. Hastanemizdeki oryantasyon programı yeni başlayan personelin başarı kriterlerini benimsemesine yardımcı olmaya yöneliktir.					
4. Kurumumuzda çalışanların rollerine bağlı olarak yeni ve yüksek hedeflere yönelik sergiledikleri performansları dikkate alınır.					
5. Hastanemizde bireyin performansı değil ekibin performansı değerlemeye alınır.					
6. Çalışanlar bağlı bulundukları ekibin belirlediği normaların elverdiği ölçüde kaynaklardan faydalanabilir.					
7. Yönetim çalışanalrın ihtiyaç duydukları kaynaklardan ekip olarak faydalanmalarına yardımcı olur.					
8. Ekibin başarısı doğrultusunda çalışanlar gerekli kaynaklardan yararlanabilirler.					
9. Çalışanların görevlerini yerine getirirken müdahale edebileceği konular görev tanımlarında belirlenmiştir.					
10. Bu hastanede çalışanlar görevlerini başarı ile gerçekleştirmek için ekip içerisinde gerekli ölçüde insiyatif kullanma yetkisine sahiptirler.					
11. Hastanemizde yönetici yaptırımları istediği gibi belirler.					
12. Kural ve talimatlara uyulmaması halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar açık bir biçimde belirlenmiştir.					
13. Hastanemizde ekip olarak çalışmanın gerektirdiği yetkinliklere sahip kişilerin alınmasına yönelik bir seçim sistemi vardır.					
14. Hastanemize eleman seçilirken başarı güdüsü yüksek olan kişilerin alınmasına özen gösterilir.					
15. Hastanemizdeki personle seçim sisteminde ekip olarak çalışma arzusu ve yeteneği olan kişiler tercih edilir.					
16. Hastanemizde çalışanlar görevlerinin gereklerini yerine getirdikleri ölçüde terfi etme şansına sahip olurlar.					
17. Hastanemizde çalışanlar yönetimin uygun gördüğü biçimde terfi ettirilir.					
18. Hastanemizdeki terfi sisteminde yaş veya kıdemden zıyade işin gereklerini yerine getirmedeki durumu dikkate alınır.					
19. Hastanemizde rolleri sorumlulukları ölçüsünde başarı gösterenler ödüllendirilir.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyor Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
20. Bu hastanede amaç ve hedefler yönetim tarafından belirlenir ve yönetici istediğinde değiştirebilir.					
21. Çalışanlar başarılı olma yolunda, belirlenen hedeflere ulaştıklarında, kendileri için daha yüksek hedefler oluştururlar.					
22. Hastanemizde amaç ve hedefler yönetim ve çalışanlar tarafından beraberce belirlenir.					
23. Hastanemiz çalışanlarından beklenen herkesin işinde mükemmele ulaşmasıdır.					
24. Hastanemizde çalışanlardan beklenen yöneticinin talimatlarına harfiyen uymaktır.					
25. Hastanemizde tepe yönetim çalışan herkesin görevine müdahale eder.					
26. Yetki ve sorumluluk görevinde ekip içerisindeki uzmanlık gücüne bağlı olarak değişir.					
27. Bu hastanede çalışanlar grubun ortak görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler.					
28. Hastanemizeki tek güç kaynağı yöneticidir.					