

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ; ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER
FAKÜLTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Bayram ALAMUR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Leman BİLGİN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 2005

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ; ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ ve İDARİ
BİLİMLER FAKÜLTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Bayram ALAMUR

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2005

Danışman: Doç.Dr.Leman BİLGİN

Günümüzde insan unsuru rekabet ortamındaki organizasyonlar için daha da önemlidir. Organizasyonlar daha fazla kar ve pazar payı için diğerleriyle rekabet etmek zorundadırlar, bu yüzden acımasız pazar şartlarında çalışabilecek insanlara öncesinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlardan herhangi biri insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanırsa, o organizasyon yaşamını sürdürecektir ve bu pazarda rakiplerine karşı büyük bir avantaj sağlayacaktır. İnsan unsurunun etkin kullanılmasında örgüt kültürü ve örgüte bağlılık çok önemli araçlardır. Her örgütte farklı şekillerde ortaya çıkan kültür ve bağlılık kavramları, uygun şekilde oluşturulduğunda olumlu katkı sağladıkları tartışılmaz bir gerçektir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ile örgüte bağlılık kavramlarının varlıklarını ve aralarındaki ilişkiyi bir organizasyonda ortaya koymaktır. Araştırma ile Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde güçlü bir kültür ve bağlılık sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında iki kavram arasında ilişki olduğuna dair sonuçlar da mevcuttur.

ABSTRACT

Nowadays, human factor is more important for organizations which are in competitive conditions. Organizations have to compete with others for more profits and market share, so people who are able to work in cruel market conditions are required. Organizations which use human resources effectively will survive and have more advantages against their rivals. Organizational culture and commitment to the organization are very important tools in effective utilization of human resources. When made up a correctly culture and commitment concept which arose in every organization would provide affirmative contribution.

The aim of this study is to reveal the concepts of organizational culture and commitment and their relationships in an organization. Through this research attained a strong culture and commitment in Anadolu University Faculty of Economics and Administrative Sciences. Furthermore, there are strong results on existing relationship between these two concepts.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bayram ALAMUR'un "Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama" başlıklı tezi 18.10.2005 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Leman BİLGİN

Üye : Yard. Doç. Senem BESLER

Üye : Yard. Doç. Meriç ERTEKİN

Prof.Dr.Nurhan AYDIN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Bayram ALAMUR

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Ls.	2001	Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Lise	1997	Aksaray Osman Gazi Yabancı Dil Ağırlıklı Lise

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri : Ş.Koçhisar\Ankara Yılı : 21.10.1980

Cinsiyet : Bay Yabancı Dil : İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI	2
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı, Özellikleri ve Çeşitleri.....	3
1.1.1. Örgüt Kültürü Tanımı.....	3
1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi.....	5
1.1.3. Örgüt Kültürü Özellikleri.....	8
1.1.4. Örgüt Kültürü Çeşitleri.....	10
1.1.4.1. Akademi-Kale-Kulüp ve Takım Kültürü.....	10
1.1.4.2. Güçlü ve Zayıf Kültür.....	12
1.1.4.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu ve Parçalı Kültür.....	13
1.1.4.4. Alt Kültür.....	14
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Öğrenilmesi ve Değiştirilmesi.....	15
1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	15
1.2.2. Örgüt Kültürünü Yaşatma ve Öğrenme.....	17
1.2.2.1. İşgören Seçimi.....	17
1.2.2.2. Üst Yönetim.....	18
1.2.2.3. Örgütsel Toplumsallaşma.....	18
1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	19

1.3.	Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi.....	20
1.3.1.	Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	20
1.3.2.	Örgüt Kültürü ve İletişim.....	21
1.3.3.	Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme.....	22
1.3.4.	Örgüt Kültürü ve Liderlik.....	22
1.3.5.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik.....	23
1.4.	Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	23
1.4.1.	Örgütü Meydana Getiren Unsurlar.....	24
1.4.2.	Kültür Taşıyıcıları.....	24
1.4.2.1.	Seremoniler.....	25
1.4.2.2.	Törenler.....	25
1.4.2.3.	Semboller.....	26
1.4.2.4.	Adetler(Ritüeller).....	27
1.4.2.5.	Hikaye ve Efsaneler.....	27
1.4.2.6.	Mitler.....	28
1.4.2.7.	Dil.....	28
1.4.2.8.	Kahramanlar.....	29
2.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER.....	29
2.1.	Parsons AGIL Modeli.....	29
2.2.	Ouchi 'Z' Teorisi Modeli.....	31
2.2.1.	İşgörenlere Bağlılık.....	32
2.2.2.	Değerlendirme.....	32
2.2.3.	Kariyer Gelişimi.....	32
2.2.4.	Kontrol ve Denetim.....	33
2.2.5.	Karar Verme.....	33
2.2.6.	Sorumluluk.....	33
2.2.7.	Çalışanlara İlgisi.....	33
2.3.	Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	34
2.3.1.	Eylemden Yana Olmak.....	34
2.3.2.	Müşteriye Yakın Olmak.....	34
2.3.3.	Girişimciliği Destekleme.....	34
2.3.4.	İnsanlar Aracılıyla Verimlilik.....	35
2.3.5.	Yalın Biçim ve Az Kurmay.....	35

2.3.6.	En İyi Bilinen İşe Sarılmak.....	35
2.3.7.	İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek.....	35
2.3.8.	Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir arada Bulunması	35
2.4.	Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Analizi.....	36
2.4.1.	Güç Mesafesi Özelliği.....	36
2.4.2.	Belirsizlikten Kaçınma.....	37
2.4.3.	Bireysellik ve Toplumsallık.....	38
2.4.4.	Erillik / Dişilik Özelliği.....	39
2.5.	Deal ve Kennedy Modeli.....	40
2.5.1.	Sert Erkek Maço Kültürü.....	41
2.5.2.	Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü.....	41
2.5.3.	Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü.....	42
2.5.4.	Süreç Kültürü.....	43
2.6.	Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	43
2.6.1.	Güç Kültürü.....	44
2.6.2.	Rol Kültürü.....	44
2.6.3.	Görev Kültürü.....	44
2.6.4.	Birey Kültürü.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTE BAĞLILIK

1. ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMI	46
1.1. Örgüte Bağlılık Tanımı ve Tarihçesi.....	47
1.1.1. Örgüte Bağlılık Tanımı.....	47
1.1.2. Örgüte Bağlılık Kavramının Gelişimi	49
1.2. Örgüte Bağlılık Yaklaşımları.....	53
1.2.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli.....	54
1.2.1.1. Duygusal Bağlılık	55
1.2.1.2. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği	56
1.2.1.3. Normatif(Ahlaki) Bağlılık	56
1.2.2. Etzioni'nin Örgüte Bağlılık Sınıflandırması.....	57
1.2.2.1. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma.....	57
1.2.2.2. Çıkara Dayalı Yakınlaşma	57
1.2.2.3. Mecburi Yakınlaşma.....	58
1.2.3. Kanter'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırması	58
1.2.3.1. Devamlılık Bağlılığı.....	58
1.2.3.2. Kenetlenme Bağlılığı	58
1.2.3.3. Kontrol Bağlılığı.....	59
1.2.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları.....	59
1.2.4.1. Uyma/İtaat	60
1.2.4.2. Özdeşleşme.....	61
1.2.4.3. Benimseme	61
1.2.5. Penley ve Gould'un Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları	61
1.2.5.1. Ahlaki Bağlılık.....	62
1.2.5.2. Çıkarıcı Bağlılık	62
1.2.5.3. Mecburi Bağlılık.....	62
1.3. Örgüte Bağlılık Yaklaşımları Arasındaki İlişki	62
1.3.1. Duygusal Yönelim Açısından Bağlılık Tanımlamaları	64
1.3.2. Maliyet Temelli Bağlılık Tanımlamaları.....	64

1.3.3. Zorunluluk Ya da Ahlaki Sorumluluk Temelli Bağlılık	
Tanımlamaları.....	65
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	65
1.4.1. Kişisel Özellikler	65
1.4.1.1. Yaş	66
1.4.1.2. Cinsiyet.....	66
1.4.1.3. Eğitim	67
1.4.1.4. Medeni Hal.....	68
1.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi.....	68
1.4.1.6. Algılanan Yeterlilik.....	68
1.4.1.7. Ücret	69
1.4.1.8. İş Düzeyi.....	69
1.4.2. İş İle İlgili Özellikler	69
1.4.2.1. İşin İçeriği	70
1.4.2.2. Beceri Çeşitliliği.....	70
1.4.2.3. Özerklik.....	70
1.4.3. Rolle İlgili Özellikler	70
1.4.3.1. Rol Çatışması.....	71
1.4.3.2. Rol Belirsizliği	71
1.4.4. Örgütsel Özellikler	72
1.4.5. Grup/Lider İlişkileri	73
1.4.5.1. Örgüte Güvenme	73
1.4.5.2. Algılanan Örgütsel Destek.....	73
1.4.5.3. Liderlik Biçimi.....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

1. GİRİŞ	75
1.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı.....	77
1.1.1. Güç Mesafesi ve Örgüte Bağlılık	77
1.1.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüte Bağlılık	81
1.1.3. Bireycilik-Kollektivizm ve Örgüte Bağlılık.....	84
1.1.4. Erillik-Dışılık Baskın Özellikler ve Örgüte Bağlılık	85
1.2. Peters ve Waterman Mükemmellik Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı.....	86
1.2.1. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik ve Örgüte Bağlılık.....	87
1.2.2. Yalın Biçim Az Kurmay ve Örgüte Bağlılık	88
1.2.3. Girişimciliği Destekleme ve Örgüte Bağlılık.....	89
1.2.4. Eylemden Yana Olmak ve Örgüte Bağlılık.....	90
1.2.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek ve Örgüte Bağlılık	90
1.2.6. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması ve Örgüte Bağlılık	91
1.3. Ouchi 'Z' Teorisi Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı	91
1.3.1. İşgörenlere Bağlılık ve Örgüte Bağlılık.....	92
1.3.2. Kariyer Gelişimi ve Örgüte Bağlılık.....	93
1.3.3. Karar Verme ve Örgüte Bağlılık	93
1.3.4. Çalışanlara İlgisi	94
1.4. Deal ve Kennedy Modelinin Örgütsel Bağlılık Açısından Anlamı	95
1.4.1. Sert Erkek Maço Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....	95
1.4.2. Sıkı Çalış\Sert Oyna Kültürü ve Örgütsel Bağlılık	96
1.4.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.....	96
1.4.4. Süreç Kültürü	97
1.5. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırmasının Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı.....	98
1.5.1. Güç Kültürü ve Örgüte Bağlılık	98

1.5.2. Rol Kùltürü ve Örgüte Bağlılık	99
1.5.3. Görev Kùltürü ve Örgüte Bağlılık.....	100
1.5.4. Birey Kùltürü ve Örgüte Bağlılık	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	103
2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	103
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	104
4. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ve İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ TANITIMI	104
4.1. Anadolu Üniversitesi.....	105
4.2. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	105
5. İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	106
5.1. Bilimsel Çalışma Ortamı	114
5.2. Bilimsel Rekabet	115
5.3. Biçimsel Olmayan İlişkiler ve Çok Yönlü İletişim Kanalları.....	115
5.4. Ekip Çalışması.....	116
5.5. Yönetim İle İşbirliği ve Koordinasyon.....	117
5.6. Esneklik.....	117
6. İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK.....	119
6.1. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Duygusal Bağlılık	122
6.2. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği.....	125
6.3. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Normatif Bağlılık.....	127
7. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İRDELENMESİ	129

7.1. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Duygusal Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisi.....	130
7.2. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Örgüt Kültürü ve Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği	138
7.3. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Örgüt Kültürü ve Normatif Bağlılık	142
SONUÇ ve ÖNERİLER	146
EKLER.....	149
KAYNAKÇA.....	152

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ouchi'nin 'Z' Teorisi.....	31
Tablo 2. Örgüte Bağlılık Gelişimi.....	49
Tablo 3. Topluluk Düzeyinde Güç Mesafesi Derecesi	78
Tablo 4. Yönetmel Açıldan Güç Mesafesi Derecesi	79
Tablo 5. Topluluk Düzeyinde Belirsizlikten Kaçınma	82
Tablo 6. Yönetmel Açıldan Belirsizlikten Kaçınma	83
Tablo 7. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Sonuçları	107
Tablo 8. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Örgüte Bağlılık Anket Sonuçları.....	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi	12
Şekil 2. Parsons AGIL Modeli.....	30

GİRİŞ

Değişen çevre koşulları ve birçok kısıtlamalar, işletmeleri dinamik olmaya zorlamaktadırlar. Bu tür ortamlarda ayakta kalabilmek, ekstra becerilerin geliştirilmesini ya da eldeki mevcut kaynakların etkin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler için girdiler belirlidir ve aynı sektörlerde faaliyet gösterenler için hizmete dönüşecek girdiler aynıdır. Dolayısıyla bu benzer ortamlardaki işletmeler, farklılık oluşturabildikleri takdirde diğerlerinden daha ön plana çıkabileceklerdir ve bu ölçüde de yaşamları ya da karlılıkları artacaktır.

Tüm organizasyonlar açısından en önemli girdi niteliğini, hala ‘insan’ taşımaktadır. Günümüzde makineleşme ne kadar da artsa, ‘insan’ işletmeler için en önemli unsur olma özelliğini sürdürmektedir. Daha önce de olduğu gibi, şimdide çalışanların önemi, işletmeler tarafından dikkat çekmektedir ve işletmeler bu unsurun etkin kullanılması noktasında daha da gayret sarf edilmektedirler.

Bu unsurun etkin kullanılması noktasında ise, ‘örgüt kültürü’ ve ‘örgüte bağlılık’ gibi sosyal konular daha da önem kazanmıştır. Kültür ve bağlılık gibi konular üzerine eğilen işletmelerin yüksek başarılar elde ettikleri herkes tarafından kabul edilen bir durum haline almıştır. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığının işletmeye olumlu katkılar sağlaması, herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Aynı şekilde bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgütlerin arzu ettikleri durumlar arasındadır.

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

Çalışmanın birinci bölümünde, örgüt kültürü kavramı tüm yönleriyle anlaşılmaya çalışılmış, bu kavram üzerine verilebilecek gerekli teorik bilgiler ele alınmıştır. Aynı şekilde ikinci bölümde de, örgüte bağlılık kavramı teorik açıklamalarla ifade edilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünü ise bu iki kavramın yine teorik açıdan karşılaştırılmaları oluşturmaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise, örgüt kültürü ve örgüte bağlılık kavramları, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde uygulanan anketlerle somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ VE UNSURLARI

Örgüt toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini koordine eden insanlardan oluşan, toplumsal, açık bir sistemdir.

Sözlük anlamı ise; ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilât veya bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü, olarak verilmiştir.

Bir başka tanıma göre; örgütler çevrelerinden ‘girdiler’ alan, bu girdileri bir değişim sürecinden geçirdikten sonra ‘çıkıtlar’ olarak çevrelerine sunan açık sistemlerdir. Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler karmaşık olup, herhangi bir örgütün kesin sınırlarını ve çevresinin boyutlarını tanımlamak çok güçtür.

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle, örgütlerin içinde buldukları çevrenin yapısı ve özellikleri önem kazanmaktadır Çevreleri ile iletişim içerisinde bulunan ve açık birer sistem olarak görülen örgüt, çevresel değişikliklere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapmaları gerekecek, bunu yapamayanlar ise başarısız sayılacaktır¹.

Diğer taraftan; örgütler birbirleriyle etkileşim içinde bulunan alt sistemlerden oluştukları için, örgütün bir bölümünde meydana gelecek bir değişiklik, diğer tüm bölümlerde de değişikliğe yol açacaktır. Bu nedenle, önemli olan bir örgütü çevresinden soyutlayıp, amaçlarına ulaşmak için belirlediği hedefleri doğrultusunda gerekeni yapmak değil, onun ideal bir noktada, sürekli değişime ayak uydurarak hedeflerine ulaşacak biçimde yönetilmesini sağlamaktır.

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır.

¹ Ali Rıza Büyüksulu, **Glabolizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Der Yayınları, İstanbul, 1998), s.76

İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder².

Günümüzde, örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur. Örgütler, bireylerin sınırlı, fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bunun yanında örgütler, bireysel yetenekleri artıran bir araçtır. Bireysel amaçları gerçekleştirme aracıdır³.

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı, Özellikleri ve Çeşitleri

1.1.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Çağımızda insanlar, yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Buna paralel olarak örgüt sayısı ise günden güne daha da artmaktadır.

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır.

İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler, kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder⁴.

² Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, (Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 321, Ankara, 1971), s.114

³ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, (Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara, 1991), s.13

⁴ Onaran. **Ön. Ver.**, s.114.

Toplumların temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedirler.

Örgüt kültürü, üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Örgüt kültürünün örgütsel başarıdaki rolü düşünüldüğünde son derece önemli bir konu olduğu açıktır. Ayrıca konunun, çeşitli açılardan tam bir açıklık kazanamamış, somutlaştırılmamış olduğu bilimsel bir gerçektir. Bu konu üzerine yapılan son araştırmalarda, belirli alanların irdelenmesi yoğunluk kazanmıştır. Bu şekilde belirli bir faaliyet alanına ve çalışma biçimine sahip organizasyonların örgüt kültürü ile ilgili, daha somut ifadeler içeren açıklamalar yapılabilmektedir⁵.

Örgütsel kültür araştırmalarının çıkış noktası, örgüt ve kültürü yan yana getirme çabasıdır. Bu, hem örgütlerin kültürler olarak görülmesinde, hem de bir kültürü içerdiği varsayımını ifade etmektedir. Her iki durumda da örgüt, sınırları kültürle sarılmış bir yapı olarak görülme eğilimindedir.

Örgüt kültürü özelliği gereği bazı sorunları beraberinde getirir. Bu sorunlardan belki de ilki, ‘Örgüt kültürü tanımlanabilir mi?’ sorusudur. Buradaki zorluk örgütsel kültür yaklaşımının örgütsel yaşama yeni bir sembolik yaklaşımı getirmesidir. Bu durum örgüt kültürüne farklı bakış açıları getirmekte ve ortak bir tanım üzerinde birleşmeyi zorlaştırmaktadır. Örgüt kültürü yönetim sisteminin kuruluşunda ve çalışan elemanların yönetilmesinde örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve normlarla ilgili bir kurumdur. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır. Bu paralelde örgüt kültürü tanımı genel olarak şu şekilde verilebilir; ‘örgüt kültürü; örgüt içinde, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve anlamlar’ olarak tanımlanabilir⁶.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış tanımların diğer bir kısmı şu şekildedir;

Örgüt kültürü, organizasyonun kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir. Genel olarak kültür kavramının ifadesinin zorluğu burada da karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda kavramın değişik tanım ve açıklamalarla ele alındığı görülmektedir.

⁵ Güneş Berberoğlu, Senem Besler ve Zümrüt Tonus, **Örgüt Kültürü**, (A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, S:2, Eskişehir, 1999), s.30.

⁶ İnan Özalp, **İşletme Yönetimi**, (Eskişehir, 2001), s. 566.

Shein'e göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır. Yine Shein; örgüt kültürünü 'bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü' olarak tanımlamıştır⁷.

Pascale ve Athos, 1981 yılında örgüt kültürünü, 'örgüt yönetiminin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik izlediği politikaları yönlendiren felsefe' olarak tanımlarken,

Örgüt kültürü, örgütün nasıl strateji oluşturacağını, hedef meydana getireceğini, koyduğu hedefe nasıl ulaşacağını, gelişimi nasıl ölçeceğini, nasıl ürün ve pazar oluşturacağını belirlemeye yarayan bir pusula olarak görülebilir. Örgüt kültürü rasyonel davranışın idare ve sevkine imkan veren bir mekanizma ve açıkça ortaya konmuş durumsallıklar altında uygun hareket biçimini belirleyen genel kurallar sistemi olarak dikkate alınmalıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ummadıkları çalışma koşulları ile karşılaştıklarında, onlara rehberlik eden, genele yaygın ve açık şekilde anlaşılan kurallar setidir⁸.

Ancak rasyonellik örgütüne göre durumsallık arz edecektir. Her örgüt için rasyonel davranış biçimleri örgütün tanımladığı kalıplardan ibarettir.

Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü 'baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır⁹.

1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

Yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte mükemmeliyetçi yaklaşımın bir uzantısı olan örgüt kültürü, aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden bu yana var olmuştur¹⁰.

⁷ Edward Schein, **Organizational Culture**, (American Psychologist, C.45, S.2, 1990), s.110.

⁸ Camerer ve Vepsalainen, **The Economy Efficiency of Corporate Culture**, (Strategic Management Journal, S 9, 1988), s 115.

⁹ Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, **In Search of Excellence**, (Türkçe Çeviri; Selami Sargut, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi,1987), s.383.

¹⁰ Cemile Gürçay, **İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Ele Alınmasında Sektörel Farklılığın Etkisi**, (www. isguc.org/cgurcay1.htm, 20.10.2004).

Kültür kavramı, yüzyılı aşkın süredir antropoloji ve sosyoloji araştırmalarında merkezi bir rol oynamasına rağmen, 1970'lerin sonuna kadar, örgütlerdeki sosyal sisteme karşı olan ilgisiz, bunun yanında paylaşılan normların, değerlerin, varsayımların dikkate alınmamasından ve öneminin, dönemin araştırmacıları tarafından göz ardı edilmesinden dolayı oldukça yakın bir geçmişe sahip olan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüte kültürel yönden yaklaşımın temelleri, insan ilişkileri yaklaşımına dayanmaktadır. Neo-klasik yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları, örgüt içindeki kültüre esas itibariyle davranışsal ve psikolojik yönden yaklaşarak, bu kültürü, sağlıklı ve sağlıksız olarak adlandırıp, iklim kavramı yerine kullanmışlar ve öncelikle de örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır. Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalarla ortak yönü, her ikisinin de daha çok biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapı üzerinde yoğunlaşmaları yönündedir. Bu durumda örgütsel kültür üzerinde yapılan bir çalışma, bir bakıma örgütsel yaşamın biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan bir çalışma olmaktadır¹¹.

Neo-klasik yaklaşımın davranış bilimlerinde ağırlıklı öncülerinden Barnard da biçimsel olmayan örgüt yapısı üzerinde durmuştur. Böylece, biçimsel örgüt yapısının yanında, bu yapının başarıyla çalışmasına katkıda bulunacak, biçimsel olmayan örgüt yapısını da vurgulamış, örgütün ahlaki-kültürel yönünü de ifade etmiştir.

Örgüt kültürü kavramını gerçekte ön saflara iten şey, Amerikan şirketlerinin, özellikle Japonya gibi, diğer toplumlardaki eşdeğer şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin nedenini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgusudur.

ABD ve Batı Avrupalı bilim adamları, kendi ülkelerinde ve dünya pazarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşısında dikkatlerini önce Japonların bu başarısının temelleri üzerine çevirmişler, elde ettikleri bilgilerden kendi Üikerlerine aktarabilecek yönler aramışlardır.

Örgüt kültürü kavramını taşıyan araştırmalar, her ne kadar 1980'li yıllardan itibaren yoğunlaşmaya başlamışsa da, insan ilişkileri yaklaşımını benimseyen araştırmaların 1930'lu ve 1950'li yıllarda yaptıkları bazı araştırmalar, 1980'li yıllardan itibaren 'örgüt kültürü' ya da 'ortak kültür' biçiminde ifade edilmeye başlanan kavramın bazı öğeleriyle yakından ilgilidir.

¹¹ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü**, (Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994), s.17.

Kültürel terimlerde modern çalışma örgütlerini anlamada ilk sistematik teşebbüsler Illinois Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nde 1930'larda, iyi bilinen Hawthorne çalışmalarının son evresi esnasında meydana gelmiştir. Bu çalışmalar, örgütlerde insan davranışlarını anlamada temel olmuştur.

Hawthorne araştırmaları ilk olarak, fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen deneylerle başlamıştır. Bu deneylerin sonuçlarının şaşırtıcı olduğu ve açıklanmasının güç olduğu görüldüğünde, örgütsel davranışlarla ilgili araştırmalar kaçınılmaz olmuştur.

Yönetim ve kültür kavramlarının bir arada düşünülmesi ABD'nin dış yatırımları ve daha sonraları da özellikle Japonya'nın ABD piyasalarına girmesi ile paralellik gösterir. 1950'ler ve 1960'larda başlatılan bu akımlarla işletmecilikte ulusal kültür kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın tüm dünya literatüründe yerleşmesinden sonra, işletmelerin iç davranış kalıplarını yansıtan örgütsel kültür kavramı gelişmiştir¹².

1950'ler ve 1960'larda Amerika'da antropologlar örgütsel kültür çalışmalarına devam etmişlerdir. 1952, 1953, 1954 ve 1960'larda Donal Doy, küçük çalışma grupları içinde kültürü araştırmak için katılımcı gözlemleri kullandı ve elde edilen sonuçlar, Hawthorne çalışmasındaki sonuçlara benzemektedir. Bu dönemde en iyi bilinen çalışma ise Melville Dalton'un çalışması olmuştur. Dalton'un araştırmasında elde edilen bilgilerde, alt kültürlerin doğal olarak çalışanların bilgilerinden ortaya çıktığını ve bu örgütlerde gayri resmi grupların nasıl yönetildiği belgelendirilmiştir¹³.

Hawthorne çalışmalarından biri olan 'Seri Bağlama Gözlem Odası' çalışmaları antropolojik alanın unsurlarını sunmuştur. Araştırmacılar; gözlem ve mülakat teknikleriyle test odasında meydana gelen sosyal ilişkilerin üç çeşidini tanımlamayı amaçlamışlardır. Bunlar teknik, sosyal ve ideolojiktir. Teknik ilişkiler makinelerde materyalin akış, aletler ve onların çıktılarını, sosyal yapı biçimsel olarak tasarlanan özel ilişkiler ve arkadaşlar arası biçimsel olmayan ilişkileri, üçüncü çeşit ideolojik ilişkiler de çalışanların çalışma yeri hakkında paylaştıkları anlayış ve inançları, onların kültürlerini içermiştir¹⁴.

Aynı zamandan İngiltere'de Tavistock Enstitüsü'nde bir grup sosyal bilim adamı sosyal sistemler gibi örgütler üzerinde de araştırma yapmışlardır. Çeşitli yenilikleri

¹² Güneş Berberoğlu, **Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı**, (A.Ü.İ.B.F. Dergisi, C.VII, Eskişehir, 1990), s.159.

¹³ Münevver Ö. Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, (Nobel Yayınları, 2004), s. 23.

¹⁴ M. Harrison Trice ve M. Janice Beyer, **The Cultures of Work Organization**, (New Jersey, 1992), s.23.

örgütsel kültürlere tanıtmayı denemişler, özellikle örgütsel karar vermede çalışanların değer ve inançlarının da önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu gelenekte Amerikalı araştırmacı olan F. Richardson (1955-1961) dış ilişkilerin yapılandırılmasında stresin ve anlaşmazlıkların örgüte verimliliği nasıl etkilediğini göstermiştir.

1960'ların sonlarında Harrison Trice, grubun kişisel hareketleri ile kültürel törenler hakkındaki gözlemlerini yorumlamıştır. 1971'de ise Barry Turner örgütsel kültürün formlarını ve özünü araştıran analizini İngiliz kültürel antropologlarının kavramlarına dayandırmıştır.

1980'li yıllara kadar çok detaylı incelenmeyen bir kavram olan örgüt kültürü, 1980'lerin başlarında dikkat çekici konular arasına girmiştir. Bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış, birçok kitap ve dergi basılmış hatta derginin tümü bu konuya ayrılmıştır. Bu ilgi sadece üniversitelerle de sınırlı kalmamış, birçok işletme, konuyla ilgili çalışmalar yürütmüştür. Amerika'da Business Week ve Fortune gibi ticarete dönük dergilerde kültürlerle ilgili çeşitli hikayeler yayımlanmış, hatta çağımızda örgütlerin başarısının büyük bir kısmı sahip oldukları başarılı kültüre bağlanmıştır¹⁵.

1980'li yıllarda ise; kültür kavramının yerleşmesi ve kavramın ilgili literatüre girmesinde bu yıllardaki gerçekleştirilen iki çalışma önemli rol oynamıştır. Bunlar; Deal ve Kennedy'nin 'Corporate Culture' (1982) adlı kitabı ile Peters ve Waterman'ın 'In Search of Excellence' (1982) adlı kitabı, kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturan çalışmalardır. Yine aynı dönemde Ouchi tarafından ortaya atılan 'Theory Z' ile Pascale ve Athos'un 'The Art of Japanese Management' adlı eserleri örgüt kültürünü ele alan önemli çalışmalar olarak belirtilebilir¹⁶.

1.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünü daha birçok tanımlayan olmuştur ancak bu tanımların bazı ortak noktalarda birleştikleri görülmüştür.

Bunlardan birinci ortak özellik örgüt içinde paylaşılan değerler olmasıdır. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların sonucunun istenilen, hangilerinin istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örnek olarak; bazı işletmelerde müşterinin daima haklı olduğu değerini gösterebiliriz.

¹⁵ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, 'Örgütsel Davranış', (Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001), s.177.

¹⁶ Göksel A. Unutkan, 'İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü', (Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995), s.35

Bir diğerk ortak özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Yani bu değerler herhangi bir kitapta yazılı olmadığı gibi, bunu çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlarından oluşmasıdır. Bu nedenle çalışanlar tarafından anlaşılması bazen zor olabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalışan örgütler bazen açıklamaya çalışma yoluna da gidebilirler.

Üçüncü ortak özellik; bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler ve bireyler arası ilişkileri etkiler. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar nesilden nesile bir efsane olarak geçer¹⁷.

Bu ortak noktaları birleştirip yapacağımız bir tanım şu şekilde olacaktır; ‘örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği, örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve işgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.’

Tanımlardan yola çıkılarak elde edilen ortak özelliklere ek olarak şu örgüt kültürü **özelliklerini** de verebiliriz;

✓ Örgüt kültürü öğrenilir; örgüt içinde hali hazırda çalışanlar ve örgüte yeni katılan üyeler biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünün varlığını da fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar. Örgütte daha önce çalışmış ve bugünde çalışan yöneticiler ile işletme rakiplerinin tecrübeleri çalışanlar için norm ve değerler haline dönüşmekte öğrenilmesi gereken faktörler haline gelmektedir.

✓ Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar; Örgüte dahil olmuş bir birey artık yalnız kendi işini yapan bir birey olmaktan çıkmıştır ve örgütü meydana getiren zincir halkalarından birisi haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, yönetim ve işletmenin kendisiyle bütünleştirir.

✓ Örgüt kültürü yol göstericidir; çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve örgütte yol gösterici bir rol oynar.

✓ Örgüt kültürü birlikteliği kolaylaştırır; örgüt içinde kurallar dışında kalan ve örgütün amaçlarına hizmeti sağlayacak ve örgütte birlik ruhunu sağlayacak hareketler söz konusudur.

¹⁷ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.179.

- ✓ Örgüt kültürü yazılı değildir; biçimsel olarak belirlenmemiş olması yönüyle yazılı bir kural olma özelliği taşımaz.
- ✓ Ödül sistemine katkıda bulunur; örgüt içine iyi yerleşmiş bir örgüt kültürü, çalışanların çoğu için büyük önem taşıyan ödül sisteminin sağlıklı işlemesine yardımcı olur.
- ✓ Örgüt kültürü değişebilir; örgüt kültürü zaman içinde değişebilir. İnsanlar değiştikçe örgüt kültürünün değişmesi de mümkün olacaktır. Ancak üst yönetimin değişmesinin yapacağı kültür değişimi ile alt kademelerdeki değişimin etkileri aynı oranda olmayacaktır.
- ✓ Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılr; örgüt kültürü doğal olarak yerleşen bir olgu olamadığından ve bireylerin kazandırdığı bir olgu olduğundan, etkisi kuvvetli olacaktır ve biçimsel olmayan bu yapı bireyler arasında paylaşılacaktır.
- ✓ Örgüt kültürü örgütün bütününe yöneliktir; örgüt kültürü işletmenin sadece bir kademesine yönelik olmadığı gibi kapsama alanı örgütün tamamı olan bir olgudur. Ancak bazı örgütlerin yapılanmasından kaynaklanan farklılıktan dolayı aynı örgüt içinde farklı kültürlerin görülmesi de mümkün olacaktır.
- ✓ Örgüt kültüründe yönetici desteği önemlidir; bireylerin katılımı sonucu doğan örgüt kültüründe üst yönetimin desteği de çok önemlidir¹⁸.

1.1.4. Örgüt Kültürü Çeşitleri

Örgüt kültürü kavramı birçok sınıflamaya tabi tutulmuştur. Bunların başlıcaları;

1.1.4.1. Akademi-Kale-Kulüp ve Takım Kültürü

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmalarda örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir türden bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir.

¹⁸ Özalp. a.g.e., s.577.

Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü kültürleri bulunabilmektedir. Jeffrey'in bahsettiği bu dört kültür;

- I. Akademi Kültürü,
- II. Kale Kültürü,
- III. Kulüp Kültürü,
- IV. Takım (Baseball Takımı) Kültürü.

Bu ayrımlar sonucu ortaya çıkan en önemli nokta, bu ayrımlar neticesinde kendimize en uygun kültür biçiminin ne olabileceğinin vurgulanmasıdır. Yani en verimli olabileceğimiz yere karar verilebilmesidir. Örneğin güvenli bir ortamı ve kariyer planlaması ile yükselmeyi arzu eden bir birey için 'Akademi kültürü' uygun iken, risk almayı seven, mücadelecı bir birey için 'Baseball takımı kültürü' daha uygun olabilir.

Jeffrey'in yaptığı bu sınıflamadaki kültür türlerine değinecek olursak;

Akademi kültürü; ihtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar. Buna uygun örnekler olarak üniversiteler, IBM ve GM verilebilir.

Kale kültürü; bu kültür türünde ortak bir yaşam ve birliktelik en önemli konuyu oluşturmaktadır. İsmının de çağrıştırdığı gibi kaleyi korumak için sergilenen birliktelik ve mücadele burada da esastır.

Kulüp kültürü; şirkette uzun yıllar çalışmanın insanların sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığının ve sadakatinin önem taşıdığı, bu tür kültürel değerlerin öne çıktığı bir yapıdır. Bunlara örnek olarak Japon işletmelerini vermemiz mümkün olacaktır. Japonya'da insanların çalıştıkları şirkete bağlılığı üst noktadadır ve istihdam tarzı ise ömür boyu olarak uygulanmaktadır.

Takım kültürü; yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımamaktadır ve ikinci planda kalmıştır. Buna örnek olarak Microsoft verilebilir¹⁹.

¹⁹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.197.

1.1.4.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültüründe çalışanlar üzerindeki etkileri açısından güçlü ve zayıf kültürler ayrımı yapılmaktadır.

Güçlü kültür; örgütün değerlerinin ve normlarının bütün örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesidir. Birçok araştırmacı güçlü kültürleri zayıf kültürlerden ayırmada temel etkenleri incelemişlerdir. Sonuçta güçlü kültürlerin yukarıdaki özelliklere sahip olduğu ve zayıf kültürlerin örgüt üyeleri üzerinde fazla etkili olmadıkları gözlemlenmiştir. Örgüt elemanları ortak değerleri normları kabul ederek paylaşma arzusunda olduğu zaman örgüt kültürü güçlenir. Ancak örgüt kültürünü güçlendirmek işletme politikalarının örgüt üyelerine destek olmasında ve işletme sahipleri ile üst yönetimlerinin güçlü örgüt kültürü için destek olmalarına bağlıdır²⁰.

Başka bir tanımla kuvvetli kültür; örgütün temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Üyeler bu değerleri ne kadar çok benimserler ve onaylarsa kültürde buna paralel olarak kuvvetlenecektir. Kuvvetli kültür örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemede daha baskın olacaktır²¹.

Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir, performans artışına sebep olur. Ancak güçlü bir kültür değişim karşısında da büyük bir direnç gösterebilir. Aynı zamanda kuvvetli kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda tutarlılık oluşturacağı gibi işten ayrılmaları da azaltacaktır²².

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmanın en önemli yollarından birisi, belki de en başta geleni, çalışanın, örgütte rolünü almadan önce işe ve işletmeye alıştırma programı olan uyum programlarından geçmeleri olacaktır.

Zayıf kültür; bu kültür türünde ise güçlü kültürün aksine, örgütte normların ve değerlerin geniş çapta kabul edilmediğinde ortaya çıkmaktadır. Zayıf kültürler örgüt üyelerine olan etkilerinin azlığından dolayı daha yüksek oranda işten ayrılma gözlemlenmesi doğal olacaktır.

²⁰ Özalp, **a.g.e.**, s.579.

²¹ Y. Wiener, **A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance**, (Academy of Management Review, Ekim, 1998), s.536.

²² Berberoğlu, Besler ve Tonus, **a.g.e.**, s.38.

1.1.4.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür

Bu ayrıma sosyallik ve dayanışma boyutlarından yola çıkılarak ulaşılmıştır. Sosyallik bir toplumun üyeleri arasındaki yakın dostlukların bir ölçütüdür. Dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür.

Sosyallik ve dayanışmayı şekil üzerinde gösterdiğimizde bahsedilen bu dört kültür daha da belirgin olacaktır.

SOSYALLIK	YÜKSEK	ŞEBEKELENMİŞ	TOPLUMCU
	DÜŞÜK	PARÇALI	ÇIKARCI
		DÜŞÜK	YÜKSEK
		DAYANIŞMA	

Şekil 1. İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi

Kaynak: Rob Goffee-Gareth Jones, **What Holds the Modern Company Together**, (Harward Business Review, Aralık 1996.), s.134.

Şekilde de görüldüğü gibi, şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma alanı içerisindedir. Bu yapıya sahip organizasyonlarda insanların birbirleriyle ilişkileri sıkı denecek kadar ileri düzeydedir. Örneğin çalışanlar birlikteliklerini sadece işle ortamıyla sınırlı tutmayıp dış ortamlarda da bir araya gelirler. Öğle yemekleri, informal toplantılar ve kutlamalar bunlardan bir kaçıdır. Yani burada informal yapı mevcuttur²³.

Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam tersidir. İnsanların birbiriyle ilişkileri tamamen iş ile sınırlıdır ve iş dışındaki bir birliktelik mevcut değildir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin olarak ayrılmışlardır.

²³ Berberoğlu, Besler ve Tonus, **a.g.e.**, s.38.

Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Burada ise çalışanların kendilerini işleri ve işletmeleriyle tamamen özdeşleştirdikleri görülmektedir. Bireyler kimliklerini örgütleriyle eş tutmaktadırlar.

Parçalı kültürel yapı da ise düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyi mevcuttur. Aidiyet duygusu yok denecek kadar azdır. Kişisel ilişkiler azdır, dedikodu ve insanların birbirlerini çekemedikleri sıkça görülür.

1.1.4.4.Alt Kültür

Kültür, küçük işletmelerde çok etkin unsurlardandır, hatta bazen işletmeyi yönlendiren bir unsurdur. Buna karşın büyük ve karmaşık işletmelerde ise şirketi yönlendiren esas olan ana kültürün yanında bu kültüre yardımcı destek sağlayıcı özelliği olan yardımcı, yani alt kültürler olacaktır²⁴.

Alt kültürler küçük gruplardan veya bölüm içindeki üyelerden oluşabilmektedir. Alt kültürler genelde görülen fonksiyona, çalışma yerine ve ünitesine, anahtar kişilere veya bireylerin sosyal ilgilerine göre oluşur. Bunlar işletmenin temel görevlerini oluşturabileceği gibi, oluşturamayabilirdir.

Bu konuda yapılan birkaç tanımı ele alırsak;

Alt kültür, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir²⁵.

Bir örgütte alt kültürler, örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur²⁶.

Örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler. Diğer bir ifadeyle, alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorsa,

²⁴ Özkalp ve Kirel., **a.g.e.**, s.198.

²⁵ Beril Akıncı Vural. **Kurum Kültürü**, (İletişim Yayınları, İstanbul, 1998), s.74

²⁶ Cemalettin İpek, **Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi**, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.48

örgüt kültürü o kadar bütünlük gösterir. Ancak alt kültürler arası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır²⁷.

Alt kültürlerle ilişkin en önemli sorun alt kültürlerin değer ve normlarının örgütün görevi ile uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkar. Eğer bu farklılık büyük oranda ise örgütün büyümesi ve bürokratik yapısı açısından sorunlar oluşturabilir. Özellikle büyük ve bürokratik örgütler bu tür bir rekabete alışkın olmadıklarından, alt grupların gelişimini engellemek isteyebilirler. Çünkü alt grupların farklı değerleri onların örgütsel amaçlarını ve etkinliğini yıprattığı veya bozduğu için bu tür bir gelişime izin vermeyebilirler. Bu tür kurumlara örnek olarak, üniversiteler, hastaneler ve devlet kuruluşları verilebilir²⁸.

Sonuçta; özellikle büyük çaplı işletmelerde görülen alt kültürlerin, işletme üzerinde baskın olan esas kültüre destek niteliğinde olduğu ve oluşması bazen kaçınılmaz hale geldiği gibi, her zaman olumlu etki yapması da beklenemez.

1.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Öğrenilmesi ve Değiştirilmesi

Örgüt kültürü kısa bir sürede oluşturulamayacağı gibi, hemen de yok edilmesi zor bir unsurdur. Örgüt kültürü bir süreç sonucu meydana gelmektedir. Bunlar;

1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır²⁹.

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur³⁰.

²⁷ Ferda Erdem ve Janset Özen, **Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları**, (Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, S:1, 2001), s.35

²⁸ Özkalp ve Kirel., **a.g.e.**, s.199.

²⁹ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000), s.47

³⁰ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, (Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982), s.241.

Örgütün faaliyet gösterdiği çevre de örgüt kültürü oluşumunda etkili olacaktır. İşletmeler dışı kapalı birer sistem olmadıklarından ve de devamlı hem iç hem de dış çevreleriyle bir alış veriş içerisinde olduklarından, örgüt kültürü oluşumunu etkileyen faktörlerden birisi de faaliyet gösterilen çevre olacaktır.

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir³¹.

Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.

Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır

Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt

³¹ Selen Doğan, **İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren yol: Örgüt Kültürü**, (Amme İdaresi Dergisi, 1997), s.63

kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturma kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır.³²

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar (Gümüş, 1995).

Diğer yandan, örgüt kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikaye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır.

1.2.2. Örgüt Kültürünü Yaşatma ve Öğrenme

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde olan çeşitli eylemler ve davranışlar onun benimsenmesine, devamına ve geliştirilmesine yöneliktir. Ancak üç temel nokta kültürün varlığını sürdürmesinde önemli rol taşıyacaktır. Bunlar; işgören seçimi, üst yöneticilerin tutumları ve örgütsel toplumsallaşmadır³³.

1.2.2.1. İşgören Seçimi

İşgören seçiminin temel amacı, örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak bu işgören seçimi sırasında işin yapısına ve niteliklerine uygun birden fazla aday çıkacaktır. Bu noktada kimin seçileceği önem kazanacaktır. Burada seçimi etkileyecek olan bireyin bilgi ve becerisinin yanında, örgütün değerlerine uyup uymadığı ölçütü olacaktır. Bu değerlerin hepsinin örgütle tutarlılık göstermesi beklenemez ancak büyük bir kısmının uyması beklenecektir.

Başvuru sırasında örgüt tarafından kültürüyle ilgili gerekli bilgi adaya verilerek çift taraflı birbirini anlama süreci içine girilecektir. Bunun sonucu olarak aday kendi değerleriyle örgüt değerleri arasında bir çatışma hissederse başvurusunu geri

³² Çimen Ülkü Alganer, **Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000), s.26.

³³ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.205.

alabileceği gibi, örgüt de bu çatışmayı anladığı takdirde seçimini farklı bir yönde kullanabilecektir.

1.2.2.2. Üst Yönetim

Şüphesiz üst yönetimin örgüt kültürü üzerine çok büyük bir etkisi olmaktadır. Gerek kurucuların işletmeyi kurmaları esnasında oluşturdukları kültür gerekse faaliyetleri sırasında işletme üst yönetiminin eylemleri, tutumları, davranışları ve beklentileri kültürün korunmasında önemli bir rol oynayacaktır.

1.2.2.3. Örgütsel Toplumsallaşma

Toplumsallaşmayı tanımlarsak; bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve sosyal bir varlık haline geldiği bir süreçtir.

Yöneticiler, bir önceki konuda da değinildiği gibi, işgören seçiminde ne kadar seçici olurlarsa olsunlar işe yeni aldıkları çalışanla örgüt kültürü arasında bir fark olacaktır. İşte örgütler mevcut çalışanların işe yeni alınan personele kültürü aktarmaları sürecine veya uyum sağlama sürecine örgütsel toplumsallaşma adı verilmektedir.

Örgütsel toplumsallaşma üç aşamada görülmektedir.

- a. Örgüte girmeden önce,
- b. Örgütle karşılaşma,
- c. Başkalaşım ve değişim³⁴.

İlk aşama bireyin işe girmeden önceki tutumları, eğitim süreci içinde öğrendiği değerleri kapsar. İkinci aşama ise karşılaşma aşamasıdır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini öğrenmeye çalışır, kendi değerleri ile örgütün değerlerini karşılaştırır ve mevcut ikilemleri gidermeye çalışır. Son aşama ise değişim aşamasıdır. Burada birey kendini örgüte uyum sağlama yönünde değiştirmeye çalışacaktır. Bu değişim uzun sürede gerçekleşebileceği gibi, her zaman sonucunun olumlu olması

³⁴ Van J. Maanen ve Edgar Schein, *Career Development*, (Santa Monica, 1997), s.58.

beklenmemektedir. Olumlu değişim, verim artışı, işten ayrılma oranının düşmesi ve örgüte bağlanma gibi sonuçlar doğuracaktır.

1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü uzun zamanda ve büyük çabalarla sağlanır, ancak değişmez bir olgu değildir. Örgüt kültürü dengeli değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine yol gösterici olmasından dolayı örgüt kültürünün değişimi zordur.

Örgütün çevresi bunlar arasında da özellikle dış çevresi oldukça dinamiktir. Çevresel değişmeler örgüt kültürünün de değişimini gerekli kılabilecek ölçüde ise örgüt biçimsel yapıda olduğu kadar örgüt kültüründe de değişmeleri sağlamaya çalışır. Ancak örgüt kültürünün değişimi çok zaman alan finansal açıdan da önemli bir yük getiren ve biçimsel olmayan yapıda ve bireyler üzerinde olumsuzluk meydana getiren bir iştir³⁵.

Çevreden gelen baskının yanı sıra, örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde örgütteki çıkar gruplarını, örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğinin sağlanmadığında başka bir ifadeyle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur. Örgüt kültürünü başarılı bir şekilde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak gerekir. Örgütsel kültür, örgütün içindeki ve dışındaki birey ve grupların ilişkileri ve etkileşimleri ile değiştiği için üst yönetimin emri ile değiştirilemezler. Örgüt içerisindeki iş görenlerin ve yöneticilerin etkileşimi ile oluşturulan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden etkilenir. Bu nedenle kültürel değişimin uzun bir sürede gerçekleşeceğini dikkate almak gerekir.

Birçok başarılı organizasyon kültürün değişime direnç gösteren bir yapıya sahip olduğunu, değişen çevre koşulları ile hemen uyum sağlamadığını hatta bu konuda önemli engellerin ortaya çıkabileceğini zaman içerisinde öğrenmişlerdir. Örgüt kültürünü değiştirmeyi amaçlayan organizasyonların, genelde yaptıkları yeni bir reorganizasyondur. Yani bazı anahtar yerlerdeki kişileri değiştirmek, ödül sistemini genişletmek, kültür konusunda yeni hikayeler, semboller ve değerler ileri sürmek,

³⁵ Özalp, a.g.e., s.580.

örgüte yeni alınacak personeli yeniden örgütsel toplumlaşma sürecinden geçirerek yeni değerler benimseyecek kişileri desteklemek gibi işler bu sürecin parçalarını oluşturmaktadır.

İş görenlerin yeni davranış biçimlerine hazır olmaları eğitim desteğini gerektirecektir. İstenilen yönde değişim yaratmak için iletişim, grup üyeliği, karar verme, liderlik ve rekabet gibi temel örgütsel süreçteki sorunları çözme, potansiyel çalışma alanlarını denetim altında tutma ve çözme, insan davranışlarını tanımlama ve iyileştirme, duyarlılık eğitimleri, kariyer planlama, takım çalışması gibi yöntemlerden yararlanmak gereklidir³⁶.

Örgütte kültür değişimini iki yolla sağlamak mümkündür. Bunlardan birincisi mevcut örgüt üyelerinin yeni düşünce ve inançlara ortak olmalarını sağlamak, bir diğeri ise işletmeye yeni eleman almak bu esnada da eski personelin azaltılması yoluna gitmek yoluyla yeni düşünce ve inançları sağlamaktır³⁷.

Sonuç olarak; örgüt kültürünü oluşturmak ne denli zor ise mevcut kültürü değiştirmek ise ondan daha da zordur. Çünkü yeni bir kültür oluşturulmasında, yeni kurulan bir işletmede yeni çalışanlarla bunu başarmak diğer duruma göre daha kolaydır.

1.3. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

Örgüt kültürü, birçok örgütsel süreçle ilgilidir. Aşağıda bunlardan örgüt kültürü ile örgüt iklimi, iletişim, sosyalleşme ve liderlik ilişkisi konularına değinilmiştir.

1.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Çoğu zaman da örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır.

Örgütsel kültür kavramı 1980'lerde Amerikan işletme yönetimi bilim adamlarının kaleme aldıkları bir kavramı olarak eğitim yönetimim literatürüne girmiştir. Oysaki

36 Yavuz Akın, **Örgütsel Değişimde Başarı Faktörlerinden Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesi**, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Mart 2004), s.13.

37 Özalp, **a.g.e.**, s.579..

örgütsel iklim kavramı, 25 veya daha fazla yıl önce eğitim yönetimine girmiştir. Bates, "Ortak Kültür, Eğitim ve Eğitim Yönetimi" adlı makalesinde örgüt kültürüne eğitim yönetimindeki yerini çarpıcı bir şekilde dile getirmiştir³⁸.

Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir³⁹.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar⁴⁰.

1.3.2. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır.

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir⁴¹.

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye

³⁸ Osman Atay, **Örgüt Kültürü ve Süreci**, (Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisinde Yayımlanmış Makale, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm>, 08.09.2004), s.12.

³⁹ Yücel Ertekin, **'Örgüt İklimi'**, Amme İdaresi dergisi, S:2, (Ankara, 1978), s.6.

⁴⁰ E.T. Moran, J.F. Vokwein, **The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate**, (Human Relations, Vol.45, No: 1, 1992), s.42.

⁴¹ Vehbi Çelik, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, (Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000), s.43.

ve dedikodular gibi olguları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir⁴².

1.3.3. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de işgörenlerin kendilerine özgü, tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.⁴³

Önceki konuda da geçtiği gibi sosyalleşme; örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri dikkate alınır. Örgütsel kültürün devam ettirilmesi için, yeni alınacak işgören adaylarının seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır

1.3.4. Örgüt Kültürü ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır⁴⁴.

Örgütsel kültürün bilinmesi, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar:

- ✓ Örgütsel yaşamın geniş bir çadırı olan örgütsel kültür, çatışma ve gerçekleri görmesini sağlar.
- ✓ Yapısal ve örgütsel gerilimde kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur.

⁴² G.F Kreps, **Organizational Communication**, (Newyork, 1986), s.134.

⁴³ Halil Can. **Organizasyon ve Yönetim**, (Siyasal Kitapevi, Ankara, 1991), s.274.

⁴⁴ Çelik, a.g.e., s.45.

- ✓ Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün işgörenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder.
- ✓ Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
- ✓ Farklı grupların örgütsel verimliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Bununla birlikte liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkiler ve kriz durumlarındaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşır. Kriz durumlarında coşkusal bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir⁴⁵.

1.3.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik

Örgütsel etkililik; bir kuruluşun, amaçlarının farkına varma ve değişen koşullara uyum sağlama kabiliyetidir. Tanımdan yola çıkarak, güçlü bir kültürün değişen koşullara uyum sağlamada sağlayacağı fayda açıktır, dolayısıyla güçlü bir kültür verimlilik hususunda pozitif değerler yükleyecektir.

Güçlü bir kültür, işgörelere işlerini nasıl yapmaları gerektiğini net olarak belirttiği için daha iyi hissetmelerini sağlar, böylece daha sıkı çalışırlar. Ayrıca bazı araştırmacılar örgütsel kültür ile etkinlik arasında sıkı bir ilişki olduğu kanısındadırlar.

1.4. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları ortaya koyarken bunları iki aşamada ele almak mümkündür. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan varsayımlar, değer inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde durulabilir. İkinci aşamada ise törenler seremoniler ve benzer kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınabilir. Diğer bir ifade ile örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir. Bunlar;

Örgütü meydana getiren unsurlar, (Değerler, Normlar, İnançlar)

⁴⁵ K. Wayne Hoy ve C.G Miskel, *Educational Administration*, (Newyork, 1991), s.298.

Kültürün taşıyıcıları, (Törenler, Seremoniler, Gelenekler, Alışkanlıklar, Efsaneler, Hikayeler, Masallar, Dil, Söylentiler, Ritüel)⁴⁶.

1.4.1. Örgütü Meydana Getiren Unsurlar

Daha önceki bölümde işlediğimiz örgütü meydana getiren unsurlardan tekrar kısaca bahsederek;

Değerler; her toplum nasıl ki kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerinde kendine özgü değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve aynı zamanda kişi veya toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Değerler kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temeli oluşturmaktadır, iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arsında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler⁴⁷.

Normlar; örgüt kültürünün temel unsurlarından birisi olarak ele alınan normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentilerine işaret eder. Örgüt kültüründe ise normlar uyulması gereken çalışma kurallarını belirlerler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir. Normlar çalışma gruplarının davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

İnançlar; gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. Yani inançlar bireyin çevresiyle ilişkisinde edindiği bilgilerdir.

1.4.2. Kültür Taşıyıcıları

Kültür taşıyıcıları başlığı altında inceleyeceğimiz kavramlar, farklı kaynaklarda kültürü ifade biçimleri olarak da geçmektedir.

⁴⁶ G. Unutkan, **a.g.e.**, s.6.

⁴⁷ Enver Özkalp , **Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Değiştirilmesi** , (A.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, S:1-2, Eskişehir, 1999), s.438.

1.4.2.1. Seremoniler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır⁴⁸.

İşletme içinde bir yandan çalışanları güdüleme diğer yandan örgüt kültürünün gelişimi için belirli zamanlarda seremoniler önemli bir görev yüklenmektedirler⁴⁹.

Ayrıca seremoniler örgüt üyelerini bir araya getirme özelliklerinden dolayı da önemlidirler. Seremonilerin temel amacı örgütte süreklilik sağlamaya dönük olarak örgütteki elemanların ortak amaçları etrafında toplamaktır. Bundan dolayı seremonilere, belli olaylara paralel olarak veya periyodik olarak düzenlenen toplantılar diyebiliriz.

1.4.2.2. Törenler

Törenler işletmelerde kültür oluşumunda etkili olan ve çalışanlarda iz bırakan unsurlardandır. Örgütsel törenlerin örgüt üyelerini, örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenilebilir.

Törenler, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimin önemli olduğunu ve bunun tam tersini açıklayan ve pekiştiren olaylardır.

Nelson ve Campbell örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemiştir⁵⁰. Bunlar;

- i. Statü töreni; bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri statü törenlerindedir.
- ii. Teşvik törenleri; bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi buna örnektir.

⁴⁸ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.209.

⁴⁹ Özalp, **a.g.e.**, s.573.

⁵⁰ D. L. Nelson ve J. Q. Campbell, **Organizational Behavior**, (West Publishing Company, 1997),

iii. Yenileme töreni; örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.

iv. Bütünleşme törenleri; örgütteki farklı gurupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.

v. Çatışmayı azaltıcı törenler; örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.

vi. Derece indirme törenleri; bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

1.4.2.3. Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörelere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır⁵¹.

Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır⁵².

⁵¹ Halil Taş. **Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi**, (İnönü Üniversitesi, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya, 1995), s.72.

⁵² Terzi, **a.g.e.**, s.49.

1.4.2.4. Adetler (Ritüeller)

Schermerhom'a göre ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standart hale gelmiş eylemlerdir⁵³.

Adetler kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içinde önemli miktarda tekrarlanmış ve alışkanlık oluşturmuş eylemlerdir.

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir. Yeni bir yönetici veya çalışanı tanıtmak amacıyla yapılan toplantılar buna örnek teşkil edecektir.

1.4.2.5. Hikaye ve Efsaneler

Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir⁵⁴.

Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir⁵⁵.

Örgüt üyeleri hikayelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikayeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

⁵³ Kadir Çevik, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri**, (Niğde Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2002), s.36.

⁵⁴ A Unutkan., **a.g.e.**, s.48.

⁵⁵ Çelik, **a.g.e.**, s.50.

Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler.

1.4.2.6. Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler⁵⁶.

Mitlere kısaca açıklanmakta güçlük çekilen aktivite ve olayları açıklamaya yardımcı olacak masalı andıran hikayelerdir. Yine mit'ler de örgüt kültürünün şekillenmesinde yardımcı rol oynayacaklardır.

1.4.2.7. Dil

İşletmelerde biçimsel yapıya paralel olarak oluşan örgüt kültürünün en önemli elemanlarından biriside örgütte kullanılan dildir. Örgütlerin ve bölümlerinin kültürün üyelerini tanımasında yardımcı olan dil geliştirilir ve bu dili öğrenen örgüt elemanları kültüre kabul edilmelerini sağlar⁵⁷.

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar⁵⁸.

⁵⁶ Erdem ve Özen, **a.g.e.**, s.39.

⁵⁷ Özalp, **a.g.e.**, s.577.

⁵⁸ A. Terzi, **a.g.e.**, s.51.

Her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, sloganlar ve sözel semboller yer aldığını söyleyebiliriz.

1.4.2.8. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde karakterize edip sergileyen insanlardır⁵⁹.

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür⁶⁰.

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAMADA KULLANILAN MODELLER

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellerin başlıcaları ‘Parsons’un AGIL’, ‘Ouchi’nin ‘Z’ teorisi’ ve ‘Peters ve Waterman’ın Mükemmellik’ modelleridir. Burada bu üç model ele alınacaktır ancak bu konudaki diğer modeller ise Deal ve Kennedy, Handy, Killman, Hoofstede ve Bayars modelleridir.

2.1. Parsons AGIL Modeli

Parsons 1940 ile 1960 yılları arasında düşünceleri ile sosyoloji tarihinde önemli yer alan bir kuramcıdır.

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt

⁵⁹ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.215.

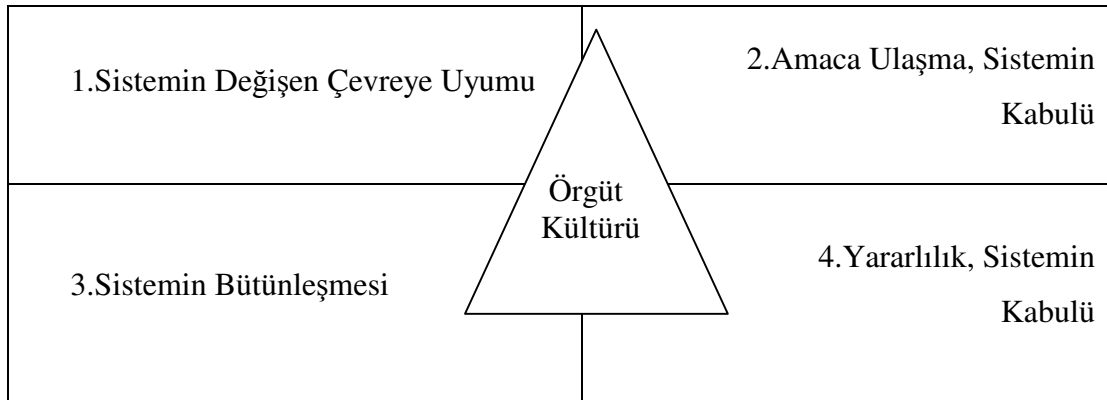
⁶⁰ Şişman, **a.g.e.**, s.27.

sistemlerin karmaşıklığını, üst sistemlere bağıllığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren bir sosyologdur⁶¹.

Parsons geliştirdiği AGIL modelini dört kısımda ele almıştır. Bunlar;

1. **Uyum**; bir şeye başarılı biçimde uyum sağlayabilmek için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.
2. **Amaca Ulaşma**; amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.
3. **Bütünleşme**; sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
4. **Yasalılık**; içinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekli olduğunu söylemekte, diğer bir deyişle sistemin devamı AGIL'a bağılıdır⁶².



Şekil 2. Parsons AGIL Modeli

Kaynak: G. Moorhead ve R. W. Griffin, Organizational Behaviour, (New Yourk: Houghton Millin Co., 1989.), s.502.

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli amaçlar olarak tanımlanmaktadır.

⁶¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (Beta Yayınları, İstanbul, 1993), s.92.

⁶² Özalp, **a.g.e.**, s.582.

2.2. Ouchi 'Z' Teorisi Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım yazarlar belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Z teorisinin geliştireni olan Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan Şirketleri iken, ikinci tip ise klasik Japon Şirketi idi. Ouchi üçüncü gruba ise 'Z' tipi Amerikan Şirketleridir⁶³.

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü,, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde buldukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikayeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır⁶⁴.

Ouchi, ABD'de ve Japonya'da iş yapan 20 şirket temsilcisiyle yaptığı görüşmeler doğrultusunda 'Z' teorisini geliştirmiştir. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılığın olduğu sonucuna varmıştır.

Aşağıda Ouchi'nin 'Z' Teorisi tablolastırılarak verilmektedir;

Kültürel Değerler	Klasik Japon Şirketi	Amerikan 'Z' Tipi Şirket	Klasik Amerikan Şirketi
İşgörenlere Bağlılık	Yaşam Boyu İstihdam	Uzun Dönem İstihdam	Kısa Dönem İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve Nicel	Yavaş ve Nicel	Hızlı ve İstatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok Geniş Zamanlı	Orta Genişlikte	Çok Dar
Kontrol	Gizli ve İnfomal	Gizli ve İnfomal	Açık ve Formal
Karar Verme	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Gruba Bağlı ve Katılımcı	Bireysel Sorumluluğa Dayalı

⁶³ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.188.

⁶⁴ Mehmet Sezai Türk, **Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi**, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Konya, 2003), s.53.

Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgili	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	Bütüncül ve Geniş Kapsamlı	İş ile Sınırlı ve Dar

Tablo 1. Ouchi'nin 'Z' Teorisi

Kaynak: G. Moorhead ve R. W. Griffin, **Organizational Behavior**, (Houghton and Mifflin Company, 1989), s.497. (Türkçe Uyarlama: Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, Örgütsel Davranış, (Eskişehir, 2001), s.191.)

Ouchi'nin üzerinde durduğu bu yedi noktaya göz atılırsa. Bunlar⁶⁵;

2.2.1. İşgörenlere Bağlılık

Ouchi'ye göre Japon işletmeleri ve 'Z' tipi işletmeler uzun süreli hatta ömür boyu istihdam peşindedirler ve kültürel değerleri de bunun paralelinde geliştirirler. Tipik Amerikan işletmelerinde ise tercih bunun tersi yönünde yani kısa zamanlı istihdam tercih edilmektedir. 'Z' tipi şirketlerde insanlar ancak başarısız olduklarında veya kötü bir performans sergilediklerinde işten uzaklaştırılmaktadır. Tipik Amerikan şirketinde, şirketin en ufak bir zararı işten çıkarılma nedenidir.

2.2.2. Değerlendirme

'Z' tipi işletmelerde ve Japon işletmelerinde işgörenler ve yöneticiler devamlı ve uzun bir değerlendirme altında tutulurken, tipik Amerikan işletmelerinde ise değerlendirme kısa sürelidir. Uzun değerlendirme sonucunda doğal olarak terfilerde zaman alacaktır.

2.2.3. Kariyer Gelişimi

Ouchi'nin değerlendirmelerine göre kariyer gelişimi klasik Japon işletmeleri ve Amerikan 'Z' tipi işletmeler için en önemli değer taşıyan unsurdur. Burada, çalışanlar çeşitli görevlerde farklı fonksiyonlar icra ederek gelişirler. Tipik Amerikan

⁶⁵ Özkalp ve Kırel, **a.g.e.**, s.191.

İşletmelerinde ise gelişim daha sınırlı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu tip işletmelerde ihtisaslaşma önem taşımaktadır.

2.2.4. Kontrol ve Denetim

Tüm organizasyonlarda belirli bir seviyede kontrol söz konusudur. 'Z' tipi Amerikan İşletmelerinde ve tipik Japon İşletmelerinde örgütsel kontrole büyük önem verilmektedir. Bu kontrol resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yürütülür. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Tipik Amerikan şirketlerinde kontrolün açık ve resmi yollardan yapılması tercih edilmektedir. Yani yazılı kuralların insanları sorunlardan uzak tutacağına inanılmaktadır.

2.2.5. Karar Verme

Tipik Japon ve 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine ve katılım esasına dayanır. Bunun aksine Amerikan işletmelerinde karar verme yok denecek kadar azdır. Karar sorumluluğu ise bir tek kişiye bırakılır.

2.2.6. Sorumluluk

Ouchi, Japonların temel bir kültürel normunun ortak sorumluluk olduğunu belirtmektedir. Grubun sorumluluğu önem taşımaktadır. Ancak 'Z' tipi Amerikan Şirketlerinde ve Tipik Amerikan İşletmelerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bunun yanında, grup kararlarında özellikle yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler önemlidir.

2.2.7. Çalışanlara İlgisi

Çalışanlara ilgi 'Z' tipi Amerikan şirketlerinde ve tipik Japon şirketlerinde çok önemlidir ve bu ilgi sadece işleriyle sınırlı değildir. İnsanların ev yaşantıları dahi bu ilginin kapsamındadır. Tipik Amerikan şirketlerinde ise çalışanlara ilgi dar kapsamlı ve sadece iş hayatıyla sınırlıdır.

2.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlere başarı getiren sekiz özellik saptamışlardır. Araştırmaları sonucunda başarılı işletmelerin güçlü kültürüne sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Kusursuz, yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikleri de şu şekilde sıralamışlardır⁶⁶.

2.3.1. Eylemden Yana Olmak

İşin üstesinden gelebilmek için eylemden yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek önemlidir. Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

2.3.2. Müşteriye Yakın Olmak

Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlerden yoksun olanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler üretilen malın kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına dair fikirler verebilecek kaynaklardır. İşletmelerin hayatta kalmaları ürettikleri mal ya da hizmete bağlı olduğundan ve bu mal ya da hizmeti kullananlar müşterileri olduğundan, müşteri tatmini çok önemlidir.

2.3.3. Girişimciliği Destekleme

Yenilikçi şirketler, örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam sağlamak işletmenin kazançları açısından önemlidir. Peters ve Waterman'a göre büyük işletmelerin olumlu yönlerinden biriside, yaratıcılığa verdikleri destektir.

⁶⁶ Peters ve Waterman, **a.g.e.**, s.387.

2.3.4. İnsanlar Aracılıyla Verimlilik

Bir işletme için en önemli kaynaklardan birisi hatta en önemlisi insandır. Bundan dolayı büyük şirketlerde insanlar kalite ve verimliliğin kaynağı olarak görülmektedir.

2.3.5. Yalın Biçim ve Az Kurmay

Başarılı şirketler çok yöneticiye sahip olanlar değil yeterli sayıda ve kaliteli yöneticiye sahip olanlardır. Önemli olan kişi sayısı değil kalitesidir.

2.3.6. En İyi Bilinen İşe Sarılmak

Şirketlerin, kendi iş alanları dışındaki konularla ilgilenmesi bazen onlara yarardan çok zarar getirebilir. Bundan dolayı işletmeler başarılı oldukları yani en iyi yaptıkları işlerden sapmamalıdır.

2.3.7. İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek

Mükemmel işletmelerin bir özellikleri de işin içinde olmaları ve değerlere yönelmeleridir. Burada yöneticiler ulaşılmaz değildirler ve firma değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilir.

2.3.8. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması

Örgüt içinde çalışanların birbirlerini anlamaları ve şirketin değerlerine inanması örgütün sıkı bir şekilde organize olduğuna bir işarettir. Şirketin gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Bu tip işletmelerde çalışanlar kurallarla boğulmamakta ancak gerektiği kadar kural ise devamlı mevcuttur⁶⁷.

⁶⁷ M. Türk, a.g.e., s.56.

2.4. Geert HOFSTEDE'nin Kültürel Analizi

Kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede araştırmasını, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyut belirlemiştir. Yani Hofstede kültürü dört özellik üzerinde durarak ele almıştır. Bunlar;

2.4.1. Güç Mesafesi Özelliği

Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmanın, belirli ailelerden gelmenin, yada belirli eğitim kurumlarında okumuş olmanın; çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir⁶⁸.

Bazı toplumlar yada kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler, (patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır.

Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar, düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, yüksek güç mesafeli kültürü yansıtmaktadır.

Güç mesafesi kavramı çalışanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Güç Mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hakim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik

⁶⁸ Eren Kandemir, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür**, <http://www.sitetky.com/frameset/ky/tkymain14.html>, Makale; 15.01.2005)

yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Bu tip insanların bulunduğu organizasyonlar merkezkaç yapıya sahiptir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidir⁶⁹.

Hofstede'ye göre, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, hiyerarşi rollerinin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuş, toplumun alt katmanında olanlar ile toplumun üst katmanında olanlar birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmekte gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlı, herkes eşit haklara sahip, güçlü insanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemekte, sosyal sistem sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemin değiştirilebilmesinin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte, değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamakta, güçlü ve güçsüzler arasındaki işbirliği, dayanışma temelinde oluşabilmektedir.⁷⁰

Güç mesafesi boyutunu, Hofstede'nin araştırmasında, ele alınan ülkeler açısından incelediğimizde, örnekleyecek olursak, Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler ise, yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır.

2.4.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma insanların belirsizliğe tahammül edebilme derecesidir. Belirsizlikten kaçınma katsayısı yüksek olan insanlar belli kurallar olmasını isterler ve belirsiz ortamlardan hoşlanmazlar. Her şeyin her zaman planlandığı gibi sürmesini beklerler

Toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı

⁶⁹ Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık, **Kültür**, (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>, Makale; Kültür, 15.01.2005)

⁷⁰ Kadir Çevik, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri**, (Niğde Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2002), s.45.

kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlere nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur.

Hofstede araştırmasında: Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD., Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdikleri; buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir. Ülkemiz de, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır⁷¹.

Ülkemizde yaşam boyu istihdam kavramı, belirsizlikten kaçınmanın doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir⁷².

2.4.3. Bireysellik ve Toplumsallık

Bu sınıflama, toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir.

Bireysellik kişilerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiği ile ilgilidir. Bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler, kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünürler. Bu tip toplumlarda insanlar bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde dururlar. Bireysellik katsayıları düşük olan toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünürler. Kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade ederler⁷³.

Hofstede'ye göre bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda 'ben' deyişi

⁷¹ Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık, a.g.e.,

⁷² Selami Sargut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, (Verso Yayınları, ANKARA, 1994), s.94.

⁷³ Kandemir, a.g.e.,

yerine 'biz' olgusu daha ön plandadır. Kimlik sosyal sistem içerisinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır.

Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, toplum-birey ilişkisini açıklayan, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutudur. Bazı toplumlarda egemen değerler, bireyciliği desteklerken; bazı toplumlarda bireyci davranışlar kınanmaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişki zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranması olağandır.

Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal örüntüler göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda, insanlar kendi gruplarıyla diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Söz konusu bu gruplar, üyelerini kollamakta; bunun karşılığında da bağlılık beklemektedir. Ayrıca, ortaklaşa davranışçı kültürlerde bireycilerin aksine, belirlenimciliğin (determinizm) egemen olduğu göze çarpmaktadır.

Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılığın farklılaştığı bir diğer nokta da denetimdir. Bireyci kültürlerde denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanırken; ortaklaşa davranışçı kültürler bireylerini toplumsal baskı yoluyla, yani dışsal olarak denetlemektedirler. Bireyci kültürlerde denetim içsellik, bireyciliğin, yazında suç kültürü olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Bireyci kültürlerde benliğe saygı ön plana çıkarken; ortaklaşa davranışçılıkta, topluluğa uyum ve yüzünü kurtarma (saving face) amaçlanmaktadır.

Hofstede araştırmasında yer alan ülkeleri bireycilik-ortaklaşa davranışçılık açısından örnekleyecek olursak, ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi ülkeler yüksek bireycilik eğilimine sahipken; Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur, Hong-Kong vb. ülkeler ortaklaşa davranışçı eğilimin egemen olduğu ülkeler olarak göze çarpmaktadır. Ülkelerin coğrafi konumları göz önüne alındığında, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun Doğu-Batı arasındaki ayrılaşmayı güçlü bir şekilde vurguladığı dikkati çekmektedir. Türkiye de, bireycilik eğilimi düşük olan, ortaklaşa davranışçı ülkeler grubunda yer almaktadır.

2.4.4. Erillik / Dişilik Özelliği

Kültürün bu boyutu, toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade eder. Cinsiyet rolleri, okul, aile, akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddialı, kadınlar için daha terbiye edici bir şekilde oluşabilir. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumdaki, iş

hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise yüksek iş stresi görülmektedir.

Bu yaklaşımda insanların iş hedeflerine mi yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verecekleri belirlenir. Eril toplumlarda cinsiyet ayrımı daha belirgindir. Her cinsiyetten insanların yapabilecekleri işler belirlenmiştir. Dişil toplumlarda ise böyle sıkı bir ayırım yoktur. Kadınlar da erkeklerin çalıştığı her işte çalışabilirler.

Bu kültürel eğilim, bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır.

Buradan hareketle, bir kültürün erkek baskın değerlere mi, yoksa dişil baskın özelliklere sahip mi olduğunu saptamak olanaklıdır. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa; insana verilen önem arka planda kalıyorsa, böyle bir toplumun egemen değerlerinin erkek kültürü benimsediği söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleri ise, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Yönetimsel/örgütsel ortam ve uygulamalar açısından yaklaşıldığında, erkek yada dişil özelliklerle ilgili bu toplumsal boyut; başarı, kazanma, tanınma, mücadele ve benzeri özelliklerdeki farklılaşmayı vurgulamaktadır. Özellikle, yönetim biçimi ve liderlik uygulamaları, toplumda egemen olan kültürün, erkek yada dişil değerlerden hangisini daha fazla içerdiğine önemli ölçüde bağlı olmaktadır.

2.5. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birçok işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik

derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı⁷⁴.

Bu kültürel sınıflamalar şunlardır;

- I. Sert Erkek Maço Kültürü,
- II. Sıkı Çalış\Sert Oyna Kültürü,
- III. Şirketin Üzerinde İddiaya Gir Kültürü,
- IV. Süreç Kültürü.

2.5.1. Sert Erkek Maço Kültürü

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesiyle adlandırılmıştır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez⁷⁵.

Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde de başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli planlar daha çok tercih edilirler. Ayrıca çoğu zaman içgüdülere önem verilir⁷⁶.

2.5.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü

Geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma

⁷⁴ Richard Daft, **Management**, (The Dryden Pres, U.S.A. 1991), s.19

⁷⁵ M. Türk, **a.g.e.**, s.58.

⁷⁶ Daft, **a.g.e.**, s.19

hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar⁷⁷.

Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur⁷⁸.

Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır.

2.5.3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir⁷⁹.

İşletmeler Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaparlar ve ürünlerini piyasaya sunmadan önce uzun yıllar test etmek zorundadırlar. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. "Gelişme en önemli ürünümüzdür", "Yarını bekleyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre

⁷⁷ Eren, **a.g.e.**, s.103.

⁷⁸ Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık, **a.g.e.**,

⁷⁹ Joseph H. Reitz, **Behavior in Organizations**, (Irwin Inc., 3. Baskı, U.S.A, 1987), s.551.

sonunda elde ederler. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür.

Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler.

2.5.4. Süreç Kültürü

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir⁸⁰.

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır⁸¹.

2.6. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri, dört temel guruba ayırarak inceler. Bunlar⁸²;

⁸⁰ Daft, **a.g.e.**, s.20.

⁸¹ H. Reitz, **a.g.e.**, s.552.

⁸² Sevinç Çolak, **Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Eskişehir, Haziran 2002), s.28.

- I. Güç Kültürü,
- II. Rol Kültürü,
- III. Görev Kültürü,
- IV. Birey Kültürü'dür.

Bu türlerin her biri farklı özelliklere sahiptir.

2.6.1. Güç Kültürü

Güç kültürünün özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin uygulandığı bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır. Alt kademelikler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanılmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir⁸³. Bu kültür tipi küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve diğer işletmelerden farklı yetenek ve rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanır.

2.6.2. Rol Kültürü

Handy tarafından ele alınan diğer bir kültür türü de rol kültürüdür. Rol kültürü, ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkezîyetçidir. Alt kademelere çok az yetki devrederler. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar.

2.6.3. Görev Kültürü

Görev kültürü veya çalışanların güçlendirildiği kültür, iş veya proje yönelimlidir. Çalışanlara kendileri için amaç belirleme bağımsızlığı tanır. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu tip kültür dış çevredeki değişim, yenilik

⁸³ Turhan Erkmen ve Güven Ordun, **Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma**, (Yayımlanmış Bildiri, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001), s.69.

ve belirsizliğe uyum sağlayabilir⁸⁴. Danışmanlık şirketleri ve reklam şirketleri ile büyük işletmelerin araştırma-geliştirme, pazarlama departmanlarında görev kültürüne sıkça rastlanmaktadır.

2.6.4. Birey Kültürü

Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasının sonucusu ise birey kültürüdür. Birey kültürünün odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Bu kültürün örneklerinden bazılarına, mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketleri verilebilir⁸⁵.

Handy örgüt kültürüne ilişkin olarak yaptığı bu sınıflandırma ile yetinmeyerek, hangi tür kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkin olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işler yerine getirilirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarında ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verecektir. Handy, işletme yönetiminde ise genel olarak farklı kültür türlerinin bir karışımının benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

⁸⁴ Tony Morden, **Business Strategy and Planning: Text and Cases**, (McGraw Hill, London, 1993), s.243.

⁸⁵ Erençül, Bilge, **Kültür Sihirbazları**, (Evrin Yayinevi, İstanbul, 1997), s.327.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTE BAĞLILIK

1.ÖRGÜTE BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel Davranış alanında son on beş yıl öncesine kadar üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konu iş tatmini-performans ilişkisi olmuştur. Her ne kadar iki değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir. Buna karşılık iş tatmini ile işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü gibi işletme açısından olumsuz davranışlar arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. O nedenle bireyin işinden tatmin olup olmaması yerine, iş yerine bağlılığı konusu önem kazanmıştır. Yani performans düzeyini etkilemede kuruma bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel davranış alanında özellikle son beş yılda kuruma bağlılık konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır⁸⁶.

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışanların profilinde değişiklikler olmuştur. Kadın çalışanların, farklı kültürden gelen çalışanların sayıları artmıştır. Bu öğeler örgütlere yeni sorunlarla gelmekte ve çözüm için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çözümlerden birisi ise örgüte bağlılığı artırmak olarak kabul edilmiştir⁸⁷.

Örgüte bağlılık kavramı özellikle son yıllarda artarak ilgi duyulan kavramlar arasındadır. Bu ilgiyle birlikte araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazıları örgüte bağlılığın gelişimiyle ve sonuçlarıyla doğrudan ilişkili araştırmalarken,

⁸⁶ Ayşe C. Baysal ve Mahmut Paksoy, **Meleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:1, Nisan 1999), s.7.

⁸⁷ Çiğdem Kirel, **Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi**, (İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, Kasım 1999), s.115.

diğerleri örgüte bağlılığı birincil odak noktası olarak değerlendirmeyen, ancak bir değişken olarak ele alan araştırmalardır.

Bu araştırmalarla birlikte örgüte bağlılığın çok yönlü ve karmaşık bir yapı olduğu ortaya konmuştur. Araştırmacıların önceden algıladıkları bağlılık ile günümüzdeki algılanan bağlılık arasında bazı noktalarda farklılıklar bulunmaktadır. Yani bugün bağlılığın farklı biçimler aldığı bilinmektedir. Bu nedenle araştırmacıların amaçlara uygun ve güvenilir ölçek kullanmaları ve ilgilendikleri bağlılık biçimini açıkça belirtmeleri önemli hale gelmiştir.

1.1. Örgüte Bağlılık Tanımı ve Tarihçesi

Bu bölümde örgüte bağlılığın tanımı ve tarihçesi verilmektedir.

1.1.1. Örgüte Bağlılık Tanımı

Doğal olarak örgüte bağlılık konusunda da farklı tanımlamalara gidilmiştir. Ancak birçok tanımda da ortak noktalar mevcuttur. İlk önce bu konuda yapılan tanımlara değinirsek;

Örgüte bağlılık, bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekteşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren işgörenler içsel olarak güdülenirler⁸⁸.

Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın hedeflerini belirlemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılığın şu üç şekilde tanımlanması da mümkündür;

- ✓ Çalışanın firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
- ✓ Firmanın yararı için çalışanın yüksek seviyelerde çaba sarf etmek istemesi,

⁸⁸ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, (Nobel Yayınevi, ANKARA, Kasım 2000), s.3.

- ✓ Çalışanın firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi⁸⁹.

‘Bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren örgüte doğru bir tutum ve yönelimi’,

‘Sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemlere verme isteği; kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı’,

‘Zaman içerisinde, birey-örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüngü’,

‘Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç’,

‘Bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası’⁹⁰.

Yapılan bu tanımların yanı sıra; örgüte bağlılık, çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi hali, olarak tanımlanabilir. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteği gibi sonuçlara yol açar⁹¹.

Bu tanımların bir harmanını oluşturursak; Örgüte bağlılık çalışanın kendisini işyeriyle bütünleştirme süreci, kendi amaçlarını örgüt amaçları doğrultusunda belirlemesi, örgüt üyeliğini güçlü bir biçimde arzulaması ve şirket amaçlarının gerçekleşmesi için fazladan çaba sarf etmesidir.

Görüldüğü üzere birçok tanımda da karşılaşılan sonuç örgüte bağlılık tanımı içinde karşımıza çıkmaktadır. Birçok araştırmacı örgüte bağlılık kavramını farklı şekillerde tanımlamışlardır. Ancak araştırmalar sonucunda örgüte bağlılığın olumlu sonuçlar doğurduğu kabul edilen bir gerçektir. Olumlu sonuçlardan birkaçı; işgören devir oranının azalması ve performans artışı olarak gösterilebilir.

⁸⁹ İnsan Kaynakları İnternet Sitesi, **İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, (<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, Makale, 15.01.2005).

⁹⁰ Hüseyin Çırpan, **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi**, (Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İSTANBUL, 1999), s.55.

⁹¹ F. Aven, B. Parker ve M. Mc Evoy, **Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis**, (Journal of Business Research, S.26, 1993), s.64.

1.1.2. Örgüte Bağlılık Kavramının Gelişimi

Örgüte bağlılık konusuna 1950'li yıllarda değinilmiş olsa da bu konuya özellikle son 15 yılda önemli bir şekilde üzerinde durulmuştur. Aşağıda örgüte bağlılıkla ilgili 1956 ve 1983 yılları arası tarihçesi verilmiştir⁹²;

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris&Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.

⁹² Yüksel Yıldız, **A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s.42.

1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin, çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	'Örgütle özdeşleşme' kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu, örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell ve Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak & Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.

1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.

1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün, örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris & Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde olmadıklarını buldular.
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.

1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Tablo 2. Örgüte Bağlılık Tarihçesi

Kaynak: Yüksel Yıldız, **A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment**, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), s.42.

1.2. Örgüte Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlanmış, çalışanlarının örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri düşünülmüştür. Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine

yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılır.

1984 yılında Meyer ve Allen bu iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı ‘duygusal bağlılık’, ikinci tip bağlılığı da ‘devamlılık bağlılığı’ olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Weiner ve Vardi tarafından önerilen ‘normatif’ ya da ‘ahlaki’ bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın ‘doğru’ olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir.

Meyer ve Allen’in modeline göre üç tip bağlılık da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara farklı biçimlerde yansımaktadır. Allen ve Meyer’in kapsamlı incelemesi duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların işyerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını gösterirken, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluşturduğunu fakat işyerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur⁹³.

1.2.1. Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli

Meyer ve Allen bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamışlardır: Örgüte duygusal bağlanma (affective commitment), örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti (örgütte kalmaya devam etme isteği-continuance commitment) ve örgütte kalmanın bir zorunluluk olması (normatif bağlılık-normative commitment).

Meyer ve Allen, bağlılığın bu üç biçiminin bir arada düşünüldüğü zaman, bir çalışanın örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasının mümkün olacağını ileri sürmektedirler ve buna bağlı olarak, üç boyutlu örgüte bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu modele göre, çalışanlar tüm bu üç bağlılık biçimini değişen

⁹³ Arzu S. Wasti, **Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi**, (8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000), s.401.

derecelerde yaşayabilirler. Meyer ve Allen'in hipotezine göre, her bir boyut farklı yaşantılar sonucu ortaya çıkar ve bu yaşantıların iş davranımları üzerindeki farklı etkileriyle gelişir⁹⁴.

Bu üç yaklaşımda bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkilerini tanımlayan, örgüt üyesi olarak kalmaya ya da kalmamaya karar vermesini içeren psikolojik bir yapıdır. Ancak, bunun ötesinde, her bir bağlanma biçiminin, psikolojik doğası birbirinden tamamen farklıdır.

Çalışan, güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalır, çünkü bunu ister; çalışan örgütte kalmak için güçlü bir devam etme isteği taşır çünkü buna ihtiyacı vardır; çalışanın örgütte kalmaya güçlü bir normatif bağlılığı vardır, çünkü böyle olması gerektiğini hisseder. Örgütte duygusal bağlılık; o örgütle özdeşleşmeyi, o örgüte ait olduğunu hissetmeyi içerir. Örgütte kalmaya devam etme isteği, örgüte vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti ya da başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir. Örgütte kalma zorunluluğu, sorumluluk duygusuyla ifade edilebilir⁹⁵.

1.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığın öncülleri; kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş ile ilgili özellikler ve iş yaşantılarıdır. Meyer ve Allen, duygusal bağlılıkla en tutarlı ve en güçlü ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışanın örgüt içindeki deneyimleri çalışanın beklentileriyle tutarlıdır. Ayrıca çalışanlar temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler.

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

⁹⁴ Fatma Yıldırım, **Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi**, (Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara, 2002), s.7.

⁹⁵ N. J. Allen ve J. P. Meyer, **Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation**, (Academy of Management Journal, S.4, 1990), s.849.

1.2.1.2. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

Örgütte kalmaya devam etme isteği çalışanın örgütteki yatırımların toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. İşgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır.

Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak ta örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasına kendisinin pahalıya mal olacağını düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu tür çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılmayı tercih edecek kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Ayrıca bu tip çalışanlar yöneticiler içinde sorun teşkil etmektedirler⁹⁶.

1.2.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişir ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı sorumluluk duygusunu ifade eder.

Buna göre, bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Bağlılığın üç biçiminin hepsi ile işgören devir oranı arasındaki ilişkiler negatiftir. Allen ve Meyer, performans ve iş davranışları ile duygusal bağlılık, devam etme isteği ve normatif bağlanma arasındaki ilişkilerin farklı olabileceğini ileri sürmektedirler. Daha farklı biçimde ifadeyle, Allen ve Meyer, duygusal bağlılık ve daha az bir oranda normatif bağlılık ile iş performansı ve örgütsel yurttaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, oysa bu sonuç değişkenleriyle devam etme isteği arasında ilişki olmadığını yada negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Allen ve Meyer, bağlılık

⁹⁶ M. Çetin, a.g.e., s.95.

biçimlerinin birbirlerine benzemediğini ileri sürmektedirler ve bu nedenle, örgütleri, çalışanların bağlılıklarının doğasını dikkatli bir şekilde anlamaya ve bağlılıklarını güçlendirmeye çalışarak örgütte tutma çabaları konusunda uyarılmaktadırlar⁹⁷.

1.2.2. Etzioni'nin Örgüte Bağlılık Sınıflandırması

Örgüte bağlılık ile ilgili ilk sınıflandırmalardan birisi Etzioni tarafından 1961 yılında yapılmıştır. Etzioni, üyelerin örgütsel direktiflerine uymalarından daha geniş bir tanıma dayalı sınıflandırma önermektedir. Örgütü bireyler üzerindeki güç ve yetkilerinin, işgörenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığı öne sürülmektedir. Bu yaklaşma veya bağlılık⁹⁸;

1.2.2.1. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliştir. Bu durumda işgören, örgütün bazı topluma yönelik amaçları başarmak istediğini düşündüğünden örgütsel faaliyetlerle ilgilenebilir.

1.2.2.2. Çıkara Dayalı Yakınlaşma

Çıkara dayalı yakınlaşma, örgütte daha güçsüz bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkara ilişkisine dayalıdır. Burada kabul edilen ilişki 'Örgütün, elemanlarını teşvikle çalıştırması ve bunun karşılığını herhangi bir şekilde geri almasıdır'. Eğer bu ilişki dengedeysen yani çalışan şirkete verdiği emeği kadarını yada daha fazlasını geri alabiliyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bireysel fayda sağlanmış olduğu için de bunun devamlılığını sağlamak amacıyla işgörenin işini koruyacağı varsayılmaktadır.

⁹⁷ Yıldırım, a.g.e., s.8.

⁹⁸ Sergül Duygulu, **Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Durumu**, (Yayımlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2001), s.9.

1.2.2.3. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yakınlaşma

Yabancılaştırıcı yakınlaşmanın, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda örgüte karşı aşırı olumsuz bir yönelmeyi ifade ettiği belirtilmektedir. Buna örnek olarak hapishane ve mahkum ikilisi verilebilir.

1.2.3. Kanter'in Örgüte Bağlılık Sınıflandırması

Kanter, örgütsel bağlılık çeşitlerinin, işgörenden istenen davranışlardan ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu beklentiler işgörende üç farklı bağlılığı oluşturmaktadır⁹⁹;

1.2.3.1. Devamlılık Bağlılığı

Devalılık bağlılığının, çalışanın örgütü terk etmesini maliyeti üzerine kurulduğu belirtilmektedir. Bu tür bağlılığın temelini ekonomik nedenler oluşturur. İşgören örgütten ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer kayıplarının fazla olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmaya zorunlu hisseder. Bu bağlılığın, işgören için maliyetinin yüksek olmasından veya ayrılmayı güçleştirecek düzeye çıkan kişisel fedakarlıklar ve yatırımlar yapmalarını istenmesinden kaynaklandığına inanılır. Yaptığı yatırımlar ise işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar ilişkisi içerisine girmesidir. İşgören örgütte kalarak gelecekte bu yatırımlardan kazançlar elde edecektir. İşgörenin örgüte bağladığı bu kaynaklar örgüt için harcanan zaman, enerji gibi kaynaklar olabilir. İşgörenin yatırımlardan gelecek kazançları elde edebilmesi için üyeliğini sürdürmesi gerektiği belirtilmektedir.

1.2.3.2. Kenetlenme Bağlılığı

Kişinin bir gruba veya bir gruptaki sosyal ilişkilerine bağlıdır. Bu bağlılık, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Kişinin grubun her üyesiyle

⁹⁹ Duygulu, a.g.e., s.10.

ilgilenmesi ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal açıdan bir doyum sağlayacağı ve elde edilen bu tatmin sonucunda da kişinin gruba bağlanacağı düşünülmektedir. Bu tür gruplarda grup bilinci ile grup birliğinin yüksek olacağı ve dışardan gelen, varlığını tehdit eden güçlere karşı gelebileceği belirtilmektedir. Böylelikle grubun, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği korunabilecek kadar güçlü hale geleceği düşünülmektedir.

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için işgörenlerin, bir bütünün parçası haline gelmelerinin ve 'Biz' bilincine sahip olmalarının gerektiği belirtilmektedir. Örgütler, bu bağı geliştirmek için birçok faaliyette bulunurlar. Örneğin, yöneticiler işgören işe uyum programları uygulama, yeni gelen üyeleri herkese tanıtmaya, düzenli toplantılar ve sosyal faaliyetler düzenleme, üniforma ve rozet gibi semboller kullanma, kurumda sosyalizasyon, kurum kültürünün aşılama gibi yöntemler uygulanabilir.

1.2.3.3. Kontrol Bağlılığı

İşgörenin örgütün istediği doğrultuda davranışını şekillendiren örgüt normlarına bağı ile ortaya çıkar. Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur. Çünkü bunlar kendi değerlerine de uymaktadır. Bu nedenle örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu düşünür.

Kontrol bağlılığı, kişinin örgüt gücünü hissetmesi ile de ilişkilidir. Kişinin karar verme yetkisini, yaşamına bir anlam ve yön verecek olan bu büyük güce bıraktığı halde örgütün isteklerini yerine getireceğini belirtmektedir.

Kanter, devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılıklarının birbiri ile büyük ölçüde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bağlılığın her üç yönünün, kişinin örgüt ile olan bağlarını artırmak için ortak bir etki oluşturmanın yanında birbirlerini de güçlendirdiğini vurgulamıştır.

1.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgüte Bağlılık Sınıflandırmaları

O'Reilly ve Chatman, tüm yaklaşımların ortak ilgi noktasının bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel bağlılığı, kişi ile

örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Yazarlar kişilerin, sosyal etkiye üç farklı düzeyde uyum gösterdiğini belirtmektedirler. Bunlar¹⁰⁰;

1.2.4.1. Uyma/İtaat

Bireyin diğer birey yada gruplardan onay almayı umduğu için uyma davranışını gösterdiği düşünülmektedir. Belirli bir davranışı, doğruluğuna inandığı için değil ödül almak, onaylanmak yada cezadan kaçınmak için gösterir. Bu durumda kişinin kendi tutumları ile örgütsel tutumlarının birbirinden farklı olabilecektir. "İtaat"ın sağladığı yarar, insanlar tarafından kabul edilmek, ödüllendirilmek yada cezalandırılmamak şeklindedir.

Örneğin, bir sosyal bilimci olan Asch, 'Uyma' davranışı üzerine deney yapmıştır. Deneyinde insan doğru bildiğini sandığı şeyin tersini iddia eden bir gruba karşılaşırsa ne yapar sorusunu araştırmıştır.

Bu deneyde laboratuarda belli sayıda bireyden meydana gelmiş gruplara, sırayla birçok kart gösterilmiştir. Her çift kartın birinin üzerinde çeşitli uzunlukta 3 çizgi birinde ise tek bir çizgi olup bu tek çizgi diğer karttaki üç çizgiden biriyle aynı uzunluktadır. Deneklerden tek çizginin uzunluk bakımından diğer karttaki çizgilerden hangisine benzediği sorulmuştur. Aslında deneklerden biri yalnızca gerçek denektir, ötekiler araştırmacının asistanlarıdır ve her defasında ne söyleyeceklerine önceden karar verilmiştir. Ve esas deneğe söz sırası en sonda gelmektedir. İlk birkaç kart gösterildiğinde araştırmacının yardımcıları doğru cevap vererek deneğin güvenini kazanırlar fakat sonra hep yanlış cevap vermeye başlarlar. Denek sıra kendisine gelene kadar sıra ile herkesin yanlış cevap vermesinden rahatsız olmaktadır, nitekim sıra kendisine gelince, onun da diğerlerinin söylediklerini tekrarladığı görülmüştür. Araştırmaya katılan her üç denekten birinin bu şekilde diğerlerinin kararlarına uyduğu bulunmuştur. İnsanların %35 gibi azımsanmayacak bir kısmının, gruba uyarak apaçık gördükleri şeyin tersini söylemeleri, gerçekten önemli bir bulgudur¹⁰¹.

¹⁰⁰ Duygulu, a.g.e., s.11.

¹⁰¹ İnsan Kaynakları İnternet Sitesi, a.g.e.,

1.2.4.2. Özdeşleşme

Bireyin diğer grup ya da gruplara benzeyebilmek için onların normlarını kabul ettiği varsayılmaktadır. Bu davranışın temelinde kişinin, örgütün üyesi olmaktan gurur duyacağı, grubun amaç ve değerlerine inanacağı, saygı duyacağı ve bunları kabul edeceği düşünülmektedir.

Özdeşleşmede tutumlar, uymada olduğu gibi dışsal bir ödül kazanmak için değiştirilir. Fakat bu değişiklik, uyma davranışında görüldüğünün aksine görünürde değil gerçekten oluşmaktadır. Özdeşleşmenin yararı, kişiye, değer verdiği kimselere benzemek, onlar gibi olduğunu düşünmek duygusunu sağlamaktadır.

1.2.4.3. Benimseme

Bireyin bir fikir ya da görüşe, onun doğru olduğuna gerçekten inandığı için uyduğu varsayılmaktadır. Benimseme, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır. Bu davranışın temelinde bireyin fikir ya da görüşünün doğru ve gerçeği aydınlatıcı olduğuna inanmasının yattığı belirtilmektedir. "Benimseme"nin kişiye sağladığı yarar ise, onun doğruyu anlama ve uygulama gereksinmesini tatmin etmesidir.

Uyma, özdeşleşme ve benimseme örgütsel bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil eder. Burada ki önemli nokta, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir.

Kişiden beklenenlerin gerçekçi bir şekilde ortaya konulduğu örgüte girme süreçlerinin, özdeşleşme ve benimsemeye dayalı bağlılığı geliştireceği, işe yeni girenlere örgütün amaçlarını, değerlerini, kurallarını, kişinin görevindeki sorumluluklarını, rollerini öğretecek bir sosyalizasyon süreci de benimseme ve özdeşleşmeye dayalı bağlılığı geliştirecektir. Diğer taraftan, sosyalizasyon sürecinin resmi kontrol ile ödüllendirme sistemlerinin tanıtımına dayanıyor olması ise uymaya dayalı bağlılığın gelişmesini sağlayacaktır.

1.2.5. Penley ve Gould'un Örgüte Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould'un sınıflandırması, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin bir uyarlamasıdır. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki örgüte katılım şekillerini

temel olarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler.

1.2.5.1. Ahlaki Bağlılık

İşgörenin örgütün amaçlarını kabul etmesine ve onlarla özdeşleşmesine dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde işgörenin kendini örgüte adadığı, örgütün başarısı için kendisini sorumlu hissettiği ve örgütü desteklediği belirtilmektedir.

1.2.5.2. Çıkarıcı Bağlılık

İşgörenlerin katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde örgütün, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görüldüğü ileri sürülmektedir.

1.2.5.3. Mecburi Bağlılık

İşgörenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmaması ve örgüte bağlanmaktan başka alternatiflerinin bulunmaması konusundaki algılamalarına dayandığı belirtilmektedir.

1.3. Örgüte Bağlılık Yaklaşımları Arasındaki İlişki

Yukarıda verilen bağlılık türleri bazı noktalardan benzerlikler içermektedirler. Bu bağlılık sınıflamalarına giden düşünürlerin tamamının farklı sınıflamalar yaptıklarını düşünmek yanlış olacaktır. Burada, bu bağlılık tanımlamalarının benzer noktalarına değinilecektir. Ancak dördüncü bölümdeki bağlılık uygulamasında Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık sınıflamaları esas olarak alındığı için, burada da Allen ve Meyer'in sınıflamalarına benzer sınıflamalar ele alınacaktır.

Allen ve Meyer'in sınıflamalarından 'Duygusal Bağlılık' tanımlamasına benzerlik oluşturan bir diğer tanımlama O'Reilly ve Chatman'in 'Benimseme' bağlılık tanımlamasıdır. Benimseme, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır. Burada birey

gerçekten istediği için ve içinde sindirerek bu davranışı gösterdiğinden, duygusal bağlılık sınıflamasıyla benzerlik göstermektedir.

Allen ve Meyer'in sınıflamalarından ikincisi 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği'dir. Burada birey örgüte emek ve zaman harcayarak bir yatırımda bulunmaktadır ve bunun karşılığında örgütten ayrılması yatırımlarına paralel olarak zorlaşmaktadır. Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Yakınlaşma' tanımlaması 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' ile benzerlikler göstermektedir. İlkinde çalışanlar önlerine bir fırsat çıktığında durumu değerlendirmekteler, kazanıp kaybedeceklerini önlerine serip ona göre karar vermektedirler. Yani çalışanların önüne makul bir seçenek çıkması durumunda iş değiştirmeleri için pek bir engel kalmamaktadır. Buna paralel olarak çıkara dayalı yakınlaşma da, örgütte daha güçsüz bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkara ilişkisine dayanmaktadır.

Aynı şekilde Kanter'in 'Devamlılık Bağlılığı' sınıflaması da 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' sınıflaması ile çok yakın anlamlar içermektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütü terk etmesi maliyeti üzerine kuruludur. Bu tür bağlılığın temelini ekonomik nedenler oluşturur. Allen ve Meyer'in sınıflamaları ile Kanter'in bu sınıflamasını aynı düşünmek yanlış olmayacaktır.

Penley ve Gould'un 'Mecburi Bağlılık' tanımlamalarında Allen ve Meyer'in 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' tanımlaması ile benzerlikler mevcuttur. Mecburi bağlılıkta insan başka seçeneği olmadığından örgütte kalmaya devam etmektedir. Allen ve Meyer'in sınıflamalarının ise benzer şekilde, çalışanların fayda-zarar analizinden fayda çıkması halinde iş ve işletme değiştirmeleri üzerine kurulu bir düşünce olmasından dolayı, ikisi arasında benzerlikler kendini göstermektedir.

Allen ve Meyer'in son bağlılık tanımlamaları olan 'Ahlaki Bağlılık' tanımlaması diğerleri gibi başka düşünürler tarafından benzer şekillerde ifade edilmiştir. Ahlaki bağlılık, çalışanın kişisel yararından çok işin ahlakilik yönünü dikkate alması üzerine kuruludur. Etzioni'nin 'Ahlaki Açıldan Yakınlaşma' tanımlaması Allen ve Meyer'in tanımlamalarına uymaktadır. Etzioni'nin ahlaki bağlılık tanımlaması diğerine benzer olarak, 'örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliştir.' şeklinde yapılmıştır.

Bir diğer benzer tanımlama Penley ve Gould tarafından, 'Ahlaki Bağlılık' olarak yapılmıştır. Burada da birey, örgüt amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşme içerisine girmektedir.

O'Reilly ve Chatman'ın 'Özdeşleşme' tanımları Allen ve Meyer'in ahlaki bağlılık tanımlamaları ile benzerlik göstermektedir.

Sonuçta bu aynı yönde yapılan sınıflandırmalar ile dördüncü bölümde yapılacak tanımlamalar sadece Allen ve Meyer'in bağlılık sınıflandırmalarını kapsamayacaktır. Bunun yanında tüm benzer tanımlamalar da son bölümde yapılacak yorumlara dahil edilebilecektir.

Bununla birlikte aşağıda benzer sınıflamalara farklı düşünürlerden benzer tanımlamalar verilmektedir.¹⁰²

1.3.1. Duygusal Yönelim Açısından Bağımlılık Tanımlamaları

Bir bireyin etkililik ve duygu birikiminin gruba eklenmesi (bağlanması) (Kanter,1968).

Kişinin kimliğini örgüte bağlayan ya da iliştiiren (ekleyen) örgüte yönelik bir tutum ya da ona doğru bir yöneliş (Sheldon, 1971).

Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının gittikçe artan bir şekilde bütünleşmesi ya da uyumlu hale gelmesi (Hall, Schneider ve Nygrender, 1970).

Bir örgütün amaç ve değerlerine, bireyin bu amaç ve değerlere göre (belirlenen) rolüne ve araçsal değerinden tamamen ayrı olarak, sadece ondan hoşlandığı için örgütte partizanca bir duygusal bağlanma(Buchanan, 1974).

Bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve ona katılma oranının gücü (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

1.3.2. Maliyet Temelli Tanımlamalar

Örgütte kalmaya devam etmenin getirisi ve (örgütten) ayılmanın bedeli (Kanter, 1968).

Bir kişi riske girerek, ekstra getirileri (lojman vb.) tutarlı faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde meydana gelen bağlılık (Becker, 1960).

Birey-örgüt etkileşiminin ve riske atılanların ya da yatırımların zaman içinde değişmesi sonucu oluşan yapısal bir olgu (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

¹⁰² J. P. Meyer ve N. J. Allen., **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, (Sage Publication, United Kingdom, 1997). s.25.

1.3.3. Zorunluluk Yada Ahlaki Sorumluluk Tanımlamaları

Bağlılık davranışları, bağlılığın konusuyla ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan toplumsal kabul gören davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977).

Örgütün amaçlarını ve ilgilerini karşılayacak biçimde eylemde bulunmak için içselleştirilen normatif baskıların bütünlüğü(Wiener, 1982).

Kendini örgüte adanmış olan çalışanlar, yıllar içinde statülerindeki ilerlemenin ya da firmaların kendilerine sağladığı doyumun ne kadar olduğunu göz önünde bulundurmaksızın firmada kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşünürler (Marsh ve Mannari, 1977).

1.4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri beş başlık altında toplamamız mümkündür. Bunlar¹⁰³;

1. Kişisel özellikler
2. İşle ilgili özellikler
3. Rolle ilgili özellikler
4. Örgütsel özellikler
5. Grup/Lider ilişkileri

1.4.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellikler olarak şu başlıklar ele alınmıştır;

- i. Yaş
- ii. Cinsiyet
- iii. Eğitim seviyesi

¹⁰³ J. E. Mathieu ve D. M. Zajac, A Review and Meta-Analysis of the Entecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment', (Psychological Bulletin, S.108, 1990), s.171.

- iv. Medeni hal
- v. Örgütte çalışma süresi
- vi. Pozisyonda bulunma süresi
- vii. Algılanan yeterlilik
- viii. Ücret

1.4.1.1. Yaş

Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan araştırmalarda yaşın, beklentilerin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmacılar bunu, yaş ilerledikçe işgörenin, işgörenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına ve artan batık maliyetlere bağlamışlardır.

Buna karşılık Meyer ve Allen , yaş ile zorunlu bağlılık arasındaki bu ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan birincisi, işgörenin örgüt içerisindeki kalma süresi arttıkça, işgörenin daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanında işgörenler, örgütte neden bu kadar uzun bir süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bu sınırlamanın bir sonucu olarak, mevcut örgütün çekiciliği artar ve bu, işgörenin psikolojik bağlılığını artırır¹⁰⁴.

Meyer ve Allen modelini kullanarak üniversite öğretim üyeleri arasında yapmış oldukları araştırmada, Baysal ve Paksoy, yaş ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında düşükte olsa istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki bulmuşlardır¹⁰⁵.

1.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki vardır. Bir grup olarak kadınların bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Meyer ve Allen, **a.g.e.**, s.378.

¹⁰⁵ Baysal ve Paksoy, **a.g.e.**, s.9.

¹⁰⁶ R. T. Mowday, R. M. Steers ve L. W. Porter, **'Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, (Absenteeism, and Turnover, Academic Pres. New York)**. s.31.

Mowday,Porter ve Steers'in bu yaklaşımlarının tersine Mathieu ve Zajac, yirmi yıl önceye dayanan bu yaklaşımın gözden geçirilmesi gerektiğini iddia etmişlerdir. Meta analiz bulgularına dayanılarak, yazarlar, cinsiyet ve bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Mathieu ve Zajac 1990 yılında yaptıkları bu meta analitik çalışmada, kadınların erkeklere göre örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu, ancak bu farkın öneminin küçük olduğunu ortaya koymuştur.

Yazarlar, örgüt üyeliğini kazanmaları için erkeklerden daha fazla engeli aşmaları gerektiğinden kadınların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu iddia edilmektedir. Ancak yine bu çalışmada genel olarak cinsiyet ve örgüte bağlılık düzeyi arasındaki ilişkinin tutarlı olmadığı vurgulanmaktadır.

Allen ve Meyer'in; Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği Ölçeği, kullanılarak insan kaynakları uzmanlarıyla yürütülen Wahn'ın 1998 yılındaki çalışmasında, örgütte kalmaya devam etme isteği ile cinsiyet arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucu analizde, cinsiyet ve örgütte kalmaya devam etme isteği arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla örgütte kalmaya istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Meksika'daki bir imalat fabrikasında Harrison ve Hubbard'ın yaptığı başka bir araştırmada yine cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmış ve Meksikalı kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az örgüte bağlılık yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Buna sebep olarak ta kadın çalışanların işyeri dışındaki geleneksel rollerinin, bir örgüt üyesi olmanın getirdiği rollerden daha fazla öncelik kazandığı ileri sürülebilir¹⁰⁷.

1.4.1.3. Eğitim

Yaş ve çalışma süresinin aksine, sonuçlar tamamıyla tutarlı olmamasına rağmen, eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş

¹⁰⁷ Yıldırım, a.g.e., s.21.

olanakları daha fazla olduğu için, bu tip bireylerin bir pozisyona veya firmaya tümüyle bağlı kalma olasılığı düşüktür¹⁰⁸.

1.4.1.4. Medeni Hal

Medeni halin zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğunu söylememiz mümkündür. Bunun nedeni ise evli bireylerin bekarlara nazaran daha fazla finansal yük altında bulunmaları ve bu yükün altından kalkabilmek için düzenli bir gelir gereksinimi içinde olmalarıdır. Bu düzenli gelir ise zorunlu bağlılığı doğuracaktır.

1.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte çakışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Çalışma süresi konusundaki genel varsayım; örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, kurumda çalışma süresi ile kuruma duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında zayıf ve olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresinin ayrı ayrı ele alındıkları görülmektedir. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi içinde geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda bu süre içerisinde işgörenler, çalıştıkları şirkete özgü beceri geliştirebilirler. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır¹⁰⁹.

1.4.1.6. Algılanan Yeterlilik

Algılanan yeterlilik ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkiye, işgörenlerin örgütlere, gelişme ve başarı güdülerini doyurdukları oranda

¹⁰⁸ Çırpan, a.g.e., s.61.

¹⁰⁹ Çırpan, a.g.e., s.62.

bağlanmaları neden olarak gösterilmektedir. Öğrenme ikliminin bazı boyutları ile algılanan yeterlilik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur¹¹⁰.

Buradan hareketle, öğrenme iklimi ile örgüte bağlılık arasında bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

1.4.1.7. Ücret

Genelde ücret için, işgörenin örgüte yaptığı bir yatırım gözüyle bakılabilir ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenilebilir. Bunun yanında, ücret düzeyinin işgörenlerin özgüven duygularını etkileyeceği ve böylece duygusal bağlılığı artıracağı ileri sürülebilir.

1.4.1.8. İş Düzeyi

İş düzeyi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır¹¹¹.

Çalışanların işlerinde yükselmeleri ile örgüte bağlılıkları da artmaktadır. İş pozisyonları yüksek olan bireylerin örgütten elde ettiklerinin de buna bağlı olarak yükseleceği, böylece örgüte bağlılık düzeyinin de güçleneceği ileri sürülmüştür.

1.4.2. İşle İlgili Özellikler

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin ikinci grubu işle ilgili özelliklerdir. İşle ilgili örgüte bağlılığı etkileyen üç faktörü ele almamız mümkündür. Bunlar;

- i. İşin içeriği
- ii. Beceri çeşitliliği
- iii. Özerklik

¹¹⁰ Baysal ve Paksoy, **a.g.e.**, s.11.

¹¹¹ Mathieu ve Zajac, **a.g.e.**, s.179.

1.4.2.1. İşin İçeriği

İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de o derece artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi; işin güçlüğü artarsa bu durum işgöreni olumsuz yönde etkileyecek ve bu ise işgörenin örgüte bağlılığını etkileyecektir. İşgörenler, işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler.

İşgörenler, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşmaktan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar¹¹².

1.4.2.2. Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliği ile bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Sürekli çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, yarı zamanlı çalışanlar için beceri çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır¹¹³.

1.4.2.3. Özerklik

Özerklik ile örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. İşin özerkliğindeki değişim bağlılığı çok yönlü etkilemektedir.

1.4.3. Rolle İlgili Özellikler

Mowday ve diğer araştırmacılar rolle ilgili faktörleri örgüte bağlılığı etkileyen dört başlıktan birisi olarak ele almışlardır. Mathieu ve Zajac'ın görüşleri de bu durumu desteklemektedir. Rolle ilgili özellikler rol çatışması ve rol belirsizliği olarak iki konuyla ele alınmaktadır¹¹⁴.

¹¹² Berrin Erdoğan, M. L. Kraimer ve R. C. Liden, **Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context**, (The Journal of Applied Behavioral Science, S.37, 2001), s.237.

¹¹³ Çırpan, **a.g.e.**, s.64.

¹¹⁴ L. W. Porter, R. M. Steers ve R. T. Mowday. **Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians** (Journal of Applied Psychology, S.15, 1974), s.605.

1.4.3.1. Rol Çatışması

Göreve bağlı ve birbiriyle çatışan ve rollerden birinin daha üstün tutulması gereken durumlarda bireyin kararsızlığa düşmesi (hangisini üstün tutacağı konusunda) durumunda stres düzeyi artar. Kahn ve arkadaşları, bireyler arası sürtüşmeleri artıran rol çatışmalarının, iş doyumunu azalttığını, örgüte güveni düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. İşgören yerine getirmesi gereken görevleri açık ve kabul edilebilir olarak algıladığı sürece, rol çatışması ortaya çıkmaz. Tersine bir durumda ise, stres belirtilerinden yakınmalar gündeme gelebilir. Üst düzey yöneticilerin rol çatışması genellikle; kendilerinden ulaşmaları beklenen hedeflerle, bunlara ulaşmak için kullanacakları araçlar arasında dengesizlikler söz konusu olduğunda ortaya çıkar¹¹⁵.

Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları ise üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma meydana getirdiğini, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur¹¹⁶.

1.4.3.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle, bireyin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan birincisi görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Bu ise kişinin kendisi başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olmamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol

¹¹⁵ Makale İnternet, **Stres ve Nedenleri**, (www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/stresvenedenleri.htm, 21.08.2004)

¹¹⁶ Serpil Aytaç, **İşyerinde Kronik Stres Kaynakları**, (www.isguc.org/Makale, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 24.08.2004).

açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu ortaya çıkar¹¹⁷.

Bireyden ne beklendiğinin açıkça belirtilmemesi yada bireyin karar almasına yetecek kadar bilginin bireye akmamasından kaynaklanır. İş zorlaştıran birçok olumsuzluğu işin zorluğuna eklemek mümkündür. Bunlar; bilgi aktarımı, eksik görev tanımı, değerlendirme kriterlerinin bulunmaması şeklinde sıralanabilir ve hepsi birer stres nedenidir.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını engeller. Bu belirsizlik, bireyin yavaş hareket etmesine ve işini geç yapmasına neden olur. Rol belirsizliği, işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açar. Bu güvensizlik başlı başına bir stres kaynağıdır ve ancak işgörenlerin hepsinin kendilerinden ne beklendiğini gösteren görev tanımlarıyla ortadan kaldırılabilir¹¹⁸.

1.4.4. Örgütsel Özellikler

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkezkaçlaşma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

Görev bağımlılığının işgörenlerin örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı artırdığı ileri sürülmüştür. İşgörenlerin örgütte hisselerinin olmaları ve kararlara katılma derecesi de örgüte bağlılığı etkilemektedir.

Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu söylenilebilir. İşgörenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan getiriler ve kişiler arası iletişim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini artırabilirler.

¹¹⁷ Henry Tosi ve John Clay Hammer , ‘**Organizational Behavior and Management**’, (NEW YORK, 1982), s.301.

¹¹⁸ Makale İnternet, **Stres ve Nedenleri**, (www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/stresvenedenleri.htm, Makale, 21.08.2004).

1.4.5. Grup/Lider İlişkileri

Grup/Lider ilişkileri, işgörenin işyerinde çalışması esnasında karşılaştığı tecrübelerle ilgilidir. İş deneyimlerinin, işgörenlerin örgütte sosyalleşmesi üzerinde önemli etkileri vardır ve bu durum ise işgörenlerin örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkiler.

Bu grup içerisinde; örgüte güvenme, algılanan örgütsel destek ve liderlik biçimi konuları ele alınmaktadır.

1.4.5.1. Örgüte Güvenme

İşgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları onların bağlılıklarını etkilemektedir. Bu noktada ise önemli olan değişim ilişkisidir. İşgörenlerin, işyerinde beklentilerinin karşılandığı bir ortam algılanırsa bağlılıkları da buna paralel olarak artmaktadır.

1.4.5.2. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütlerin işgörelere olan bağlılıkları da örgüte bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Algılanan örgütsel destek olarak kavramsallaştırılan bu bağlılık, işgörenlerin örgüt hakkındaki global bakışlarını yansıtır.

Algıladıkları örgütsel destek konusundaki algıları olumlu olan işgörenler, kendilerini örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak ‘geri ödemek’ eğilimi içine girerler. Örgütün desteğini olumlu olarak algılayan bireyler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir extra-rol davranışı olup, bireyin geleneksel iş tanımının ötesinde gösterilen gayretleri ifade eder. Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta önemli bir faktör olduğu ifade edilmiştir¹¹⁹.

¹¹⁹ L. M. Shore ve J. Waynes, **Comparasion of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support**, (Journal of Applied Psychology, 1993), s.775.

1.4.5.3. Liderlik Biçimi

Yapılan araştırmalar sonucunda liderlik ile bağlılık arasında bir ilişki mevcuttur. Görev ve ilişki yönelimli liderliklerle bağlılık arasında ilişki mevcut iken ilişki yönelimli liderlikle bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır.

Yine, liderlerle iletişim önemlidir. İlk amirlerin, bilgileri doğru olarak ve zamanında işgörenlere aktarması çalışma ortamını güçlendirmekte olduğu ve böylece işgörenlerin bağlılık düzeylerini artırdığı ileri sürülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

1.GİRİŞ

Günümüzde, kültür kavramının değeri anlaşılmış ve bu konu üzerinde çokça durulmuştur. İşletmelerin neredeyse hepsi kültür kavramının değeri üzerine eğilmekte ve kendi bünyelerinde de bunu oluşturma ve devamlılığını sağlama çabasını sürdürmektedirler. Kültür denilince ilk akla gelen, ülkelerin ve milletlerin kültürüdür. Ancak, toplumların temel yapılarında yer alan ve en önemli öğelerden biri olan kültür ülkeler ve milletler için ne derece önemliyse, örgütler için de büyük öneme sahiptir.

Nasıl ki toplum üyeleri, o topluma ait olan kültürü ve ona ait değer, norm ve davranışları kabullenip ona göre yaşarlarsa, bir örgütte çalışan bireyler de, örgütün kültürünü anlayıp, iş ve iş dışındaki ilişkilerini bu yönde şekillendirmektedirler¹²⁰.

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.

Çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramının değişik yönleri ele alınmış ve bu kavramlar incelendiğinde, her birinde örgüt kültürünün önemini gösteren izler görülmüştür. Eğer bir örgüt, kültürünü iyi konumlandırılmış ise, o örgütün, kültür kavramını göz ardı eden başka bir örgüte göre daha başarılı ve verimli olacağı tartışılmazdır.

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

¹²⁰ Adnan Ceylan, Lütfihak Alpkan ve Meral Elçi. **Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma**, (Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, S:5-6, Erzurum, 2002), s.233.

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.

Kerr ve Slocum(1987), iyi bir organizasyon kültürüne sahip işletmelerin takımdaşlık ve işletmeye bağlılık hususunda mesafe kaydetmelerinin kaçınılmaz olduğundan bahsetmektedirler¹²¹.

İşletmeler; sendikalar, teknolojik gelişmeler, dış çevre koşulları ve birçok nedenden dolayı, rekabetin hemen hemen her pazarda yüksek olduğu bir ortamda yaşamlarını sürdürme çabası içindedirler. Bu kısıtlar arasında yaşamlarını sürdürmelerinin ise birincil yolu, insan kaynaklarından en iyi verimi almakta yatmaktadır. İşte bu verimi almanın en önemli yollarından birisi ise iyi bir kültür oluşturup, bu yolla da çalışanların işletmelerine bağlılıklarını artırmaktır.

Günümüzde, işletmeler çalışanlarının örgüt amaçlarına hizmet eden bireylerden oluşmasına çok önem vermektedir. Çünkü örgüt amaçlarına hizmet etmeyen bir kalabalığın oluşturduğu bir örgüt, günü kurtarma derdinden öteye bir adım atmayacaktır. Bu yüzden işletmenin birincil amaçlarından olan, sonsuza kadar faaliyet gösterme amacı için ilk adım, güçlü bir kültür oluşturmaktır. Güçlü bir kültür, işletme içinde sağlıklı işleyen bir çark görevi görecek ve yeni oluşacak durumları işletme içinde öğütüp istenen durumlara çevirecektir.

Sonuç olarak; örgüt kültürünün, bireylerin örgüte bağlanmasını sağlayan bir olgu olduğu ortaya çıkmış ve zayıf bir kültürle bireylerin örgüte uzun vadede bağlı kalmalarının zor olduğu görülmüştür. Çalışanların işlerine daha etkin bir şekilde bağlanmaları, örgüt kültürünü benimsemeleri ve sindirmeleriyle yakından ilişkilidir.

Aşağıda, kültür sınıflandırmasına gitmiş olan kuramcıların görüşleri, örgütsel bağlılık açısından incelenecektir.

¹²¹ John E. Sheridan, **Organizational Culture and Employee Retention**, (Academy of Management Journal, S:35 No:5, Birmingham, 1992), s.1038.

1.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Boyutlarının Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Hofstede kültürler arası farklılıkları belirlemek için dört özellik üzerinde durmuştur. Bu boyutlar; güç mesafesi boyutu, belirsizlikten kaçınma boyutu, bireycilik ve kolektivizm boyutu ve erkeksilik-kadınsılık boyutudur. Bu bölümde, Hofstede'nin bu dört kültürel özelliği, örgüte bağlılık açısından ele alınacaktır.

1.1.1. Güç Mesafesi ve Örgüte Bağlılık

Güç mesafesi, bir toplumun bireylerinin gücün kurumlar ve organizasyonlar arasında eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi ile ilgilidir. Büyük güç mesafelerinin olduğu ülkelerde üstler ayrı dünyanın insanları olarak algılanır. İlişkiler, birinin diğeri üzerinde güç sahibi olması ve birine bağlılık üzerine kurulmuştur. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelerde ise bireyler arası güç eşitliği ilkesi çalışılır. Güç sahibi olanlar bunu daha az belli etmeye çalışırlar. İnsanlar birbirlerine daha fazla güvenirler. Astlarla üstler birbirlerini meslektaş olarak algırlar¹²².

¹²² Ceylan, Alpkan ve Elçi. **A.g.e.**, s.235.

Güç mesafesinin topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler açısından Hofstede'nin yaptığı tabloda incelediğinde;¹²³

DÜŞÜK	YÜKSEK
Toplumsal eşitsizlik düşük düzeydedir.	Gücü elinde bulunduranların ayrıcalığı belirgindir.
İnsanlar birbirine eşit düzeyde bağımlıdır.	Güçsüz insanlar, güçlü insanlara bağımlıdır.
Güç kullanımı yasaldır.	Güçlü olan doğruyu ve yanlışı belirler.
Güçlü ve güçsüz arasında uyum.	Güçlü ve güçsüzler arasında çatışma.
Güçsüzler arasında işbirliği.	Güçsüzler arasında düşük düzeyde işbirliği.
Çocuklara aile bireyi gibi davranılması.	Çocuklara itaat öğretilir.
Ayrıcalık ve statü sembolleri öne çıkarılamaz.	Ayrıcalık ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır.

Tablo 3. Topluluk Düzeyinde Güç Mesafesi Derecesi

Kaynak: G. Hofstede, **Organising for Cultural Diversity**, (European Management Journal, Aralık 1989), s.60.

¹²³ G. Hofstede, **Organising for Cultural Diversity**, (European Management Journal, Aralık 1989), s.60.

Güç mesafesinin Örgütsel\Yönetmel ortam ve uygulamalarda oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler Hofstede tarafından tabloya aktarıldığında¹²⁴;

DÜŞÜK	YÜKSEK
Astların üstleri hakkında düşünceleri önemlidir.	Üstlerin astları hakkındaki düşünceleri önemlidir.
Üstlerle iletişim ve ulaşma kolaylığı mevcuttur.	Üstlerle iletişim ve ulaşma güçlüğü mevcuttur.
Yöneticiler objektif verilerle hareket ederler.	Yöneticiler sağduyu ile hareket ederler.
Merkeziyetçilik düşüktür.	Merkeziyetçilik ileri düzeydedir.
Hiyerarşi işlerin kolaylaştırılması içindir.	Hiyerarşi roller arasındaki eşitsizliği vurgular.
Astlara danışılır.	Astlar yapılacakların söylenmesini bekler.
İdeal yönetici demokratik tutum gösterir.	İdeal yönetici babacan-otoriter tutum gösterir.
Basık örgütsel yapı.	Dik ve yüksek örgütsel yapı.
Gözetim personeli az sayıda.	Gözetim sayısı daha fazla sayıda.
Güç, pozisyon, uzmanlık ve yeteneğe bağlıdır.	Güç, ilişkiler, karizma ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır.

Tablo 4. Yönetmel Açından Güç Mesafesi Derecesi

Tablo. G. Hofstede, *Organising for Cultural Diversity*, (European Management Journal, Aralık 1989), s.93.

¹²⁴ Hofstede, a.g.e., s.93.

Her toplumun yapısında mutlaka bir eşitsizliğin olduğu bir gerçektir ancak bazı toplumlar diğerlerine nazaran eşitlik kavramına daha yakındırlar. Bu durum, biçimsel yada biçimsel olmayan ast-üst ilişkisinin toplumdan topluma, şirketten şirkete değişkenlik göstermesi olarak da gösterilebilir.

Güç mesafesi, toplumda gücün bireylere eşit dağılıp dağılmadığını gösteren bir unsurdur. Bu noktadan hareketle, güç mesafesi az olan toplumlarda bireylerin daha bağımsız hareket ettikleri, kararlara daha fazla katıldıkları yada yetki göçertilmesinin fazla olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Ters durumda ise, kişilerin toplumdaki yerleri onları diğer bireylerden kesin çizgilerle ayıracaktır.

Yani kişinin kazandığı statü onu diğerlerinden belirli bir şekilde ayrı tutacaktır. Bu durumda üstler kendilerini ayrı dünyaların insanları olarak göreceklerdir. Dolayısıyla yönetim tarzı otokratik eğilimli olacaktır.

Güç mesafesi özelliği toplumun yönetim yapısı hakkında karar vermek açısından da önemli bir unsurdur. Yine, güç mesafesinin az olduğu bir örgütte, hem alt kademe mensupları hem yönetici konumu mensupları kendilerini aynı gemi yolcuları yada aynı amaca hizmet ettikleri bilincinde olacaklardır.

Bu iki ayrımı yaptıktan sonra hangi durumun örgüte bağlılığı hangi yönde etkilediği üzerine eğilirsek, doğal olarak güç mesafesinin az olduğu durumun çalışanların örgüte bağlılıklarına pozitif yönde katkıda bulunduğunu söylemek zor olmayacaktır. Çünkü sınırların kalktığı, insanların birbirlerine işin gereği olarak yakınlaştığı bir ortam işletmenin sağlığı bakımından şüphesiz olumlu olacaktır. Bu saygı ve sevgiye dayalı çalışma ortamı insanların hem işletmelerine, hem iş arkadaşlarına hem de işlerine bağlılıklarını arttıracaktır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu bir ortamda, insanlar işlerini, yapmaları gereken bir zorunluluk olarak görecekler, hem işlerinde, hem işletmelerinde hem de iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde çıkara dayalı, bağlılığın çok düşük olduğu bir birliktelik yaşayacaklardır.

Otokratik yönetimin hakim olduğu örgütlerde, statüye ve kaynak paylaşımına ilişkin farklılıklar, çalışanların yönetimle bütünleşmelerini engellemektedirler. Dolayısıyla güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde bu bütünleşmenin engellendiğinden bahsedilecektir.

Güç mesafesi boyutu örgüte bağlılık sınıflandırmaları açısından irdelendiğinde; güç mesafesinin yüksekliğinde insanların kendilerini sahip oldukları makamları derecesinde değerlendirdiklerinden ilişkiler bir zorunluluk ekseninde hareket

edecektir. Burada Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Yakınlaşma' şeklinde ifade ettiği bağlılıktan bahsedilebilir.

Hatırlanacağı üzere çıkara dayalı yakınlaşma, örgütte daha güçsüz bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Büyük ölçüde üyelerle örgüt arasında gelişen fayda-çıkar ilişkisine dayalıdır. Burada kabul edilen ilişki 'Örgütün, elemanlarını teşvikle çalıştırması ve bunun karşılığını herhangi bir şekilde geri almasıdır'. Burada çalışanın örgütten tamamı ile ayrılmak istediğinden söz etmek yanlış olacaktır. Ortada çıkara dayalı bir ilişki mevcut olduğundan çalışan ve işveren karşılıklı birbirlerinden bekledikleri faydaları elde edebiliyorlarsa çok fazla problem ortaya çıkmayacaktır. Ancak faydalanma seviyeleri de sınırlı kalacaktır.

Güç mesafesi özelliğinin düşük olduğu örgütlerin özelliklerini tekrarlırsak; bu tip örgütlerde üst yönetimle alt kademe çalışanları arasında uçurumlar yoktur. Üst kademe çalışanları kendilerini makamları oranında değil de örgüte hizmet eden bir birey olarak görmektedir. Bu durumun örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğinden bahsetmiştik. Bağlılık sınıflandırmalarıyla ilişkisine değinirsek; mevcut durum özellikle alt kademe çalışanını hoşnut edecektir, bu noktada ise Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık sınıflandırmalarından, 'Duygusal Bağlılık' sınıflandırmasına uyumundan söz edebiliriz.

Duygusal bağlılığı tanımlarken; işgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıttığını ve güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ettiklerine, bağlılık konusunda değinildi. Güç mesafesinin düşük olması 'Duygusal Bağlılık' için gerekli ortamı oluşturacaktır. Çalışanlar bu durum kendilerinden beklenildiğinden değil, içlerinden geldiği için bu davranış biçimini seçeceklerdir.

1.1.2. Belirsizlikten Kaçınma ve Örgüte Bağlılık

Belirsizlikten kaçınma kavramı, insanların belirsizlik ortamlarına tahammül edebilme derecelerini göstermektedir. Belirsiz ortamların hem getirisi hem de götürüsü fazla olabileceği gibi, bazı toplumlar belirsizlik ortamlarında yaşamayı becerebilirlerken bazı toplumlarda ise belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler.

Bir toplumdaki insanların belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması, o toplumda insanların iş güvencesini, yazılı kuralları artırma isteklerine yola açacaktır. Yine, farklı düşünce de insanlara tahammül etme derecesinin azalmasına yönelmeleri

söz konusu olacaktır. Bundan dolayı belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar kendilerini daha da güvende hissetmek için, yazılı kurallara yönelme gibi yada belirsizliği azaltacak aktivitelere yönelme gibi yollar seçerler¹²⁵.

Belirsizlikten kaçınmanın topluluk düzeyinde oluşturduğu başlıca değerleri ve eğilimleri tablo ile incelediğimizde¹²⁶.

DÜŞÜK	YÜKSEK
Belirsizlik vardır ve kaçınılmazdır.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.
Stres düşük düzeydedir, duygular gizlenmemelidir.	Stres yüksek düzeydedir.
Karmaşık durumlar rahat karşılanabilir ve riske girilebilir.	Karmaşık durumlar önlenir ve riskten kaçınılır.
Kurallar esnekler.	Kurallar katıdır.
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikelidir.
İnsanlar öğrenme ve tartışmaya dönüktür.	İnsanlar düzene ve doğru cevaplara dönüktür.
Kurallar gerektiği kadar vardır.	Gerekli olmasa da kurallar vardır.
Dakiklik ve titizlik öğretilmelidir.	Dakiklik ve titizlik doğal insan davranışıdır.
Tembellik yaparken rahatsızlık duyulmaz.	Devamlı meşguliyet tutumu vardır.
Birçok doğru olabilir.	Tek doğru vardır.
Genç insanlara yönelik olumlu tutum vardır.	Genç insanlara yönelik olumsuz tutum vardır.
Törenselle davranışlar azdır.	Törenselle davranışlar fazladır.

Tablo 5. Topluluk Düzeyinde Belirsizlikten Kaçınma

Kaynak: G. Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, (Sage Publications, Newbury Park, 1984), s.132.

¹²⁵ N. J. Adler, **International Dimensions of Organizational Behavior**, (PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1991), s.52.

¹²⁶ G. Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, (Sage Publications, Newbury Park, 1984), s.132.

Belirsizlikten kaçınmanın yönetsel ortam ve uygulamalarda oluşturduğu başlıca değerler ve eğilimler Hofstede tarafında şu şekilde tablolştırılmıştır¹²⁷.

DÜŞÜK	YÜKSEK
Faaliyetlerde esnek yapılaşma.	Faaliyetlerde katı yapılaşma.
Daha az yazılı kurallar.	Daha fazla yazılı kurallar.
Uzmanlaşmaya az önem verilmesi.	Uzmanlaşmaya daha fazla önem verilmesi.
Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.	Yöneticiler görevlere yöneliktir.
Yöneticiler stratejiler üzerinde yoğunlaşırlar.	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar.
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir.	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür.
Yöneticiler her şeyi bilmeyebilirler.	Yöneticiler her şeyi bilmelidir.
Değişime direnç azdır.	Değişime yüksek direnç vardır.
Çatışmanın doğallığı vurgulanır.	Çatışma istenmeyen bir durumdur.
Başarı ve ait olma duygusu motive eder.	Güvenlik ve fiziki imkanlar motive eder.
Astlara yetki devri yapılabilir.	Yetki devri yapılsa da, astların inisiyatifi kontrol altında tutulmalıdır.
Yüksek iş tatmini vardır.	Düşük iş tatmini vardır.
İşgücü değişimi yüksektir.	İşgücü değişimi düşüktür.

Tablo 6. Yönetsel Açıdan Belirsizlikten Kaçınma

Kaynak: G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, (Sage Publications, Newbury Park, 1984), s.140.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ortamlarda diğer durumun tersine tahammül etme yada yazılı kurallar oluşturma eğilimi daha azdır. Stres seviyesi yine

¹²⁷ G. Hofstede, *Ön.ver.*, s.140.

diğer duruma kıyasla düşük olacaktır. Ülkemiz, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkelerdendir. Çoğu işyerinde, ömür boyu istihdam benimsenmiştir.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin bağlılık açısından anlamına bakılırsa; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanları ömür boyu istihdam etme eğiliminin yüksekliği göze çarpmaktadır. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınan örgütlerde çalışanların örgütlerine bağlılıkları, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine bağlılıklarına nazaran yüksek olacaktır. Ancak Tablo 6'da da ifade edildiği üzere belirsizlik seviyesinin yüksekliğinde yada düşüklüğünde farklı bağlılıklar meydana gelecektir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması durumunda insanları motive aracı olarak güvenlik ve fiziki imkanlar kullanılmaktadır. Bunu bağlılık sınıflamalarına soktuğumuzda, Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Yaklaşım'ı ve Kanter'in sınıflamalarından 'Devamlılık Bağlılığı'nın gelişmesinden bahsedilebilir. Ancak istihdam süresi dikkate alındığında Devamlılık Bağlılığı'nın daha fazla görülmesi doğal olacaktır.

Belirsizlik seviyesinin düşüklüğünde de Meyer ve Allen'in 'Duygusal Bağlılığı' mevcut durumla uyuşacaktır.

1.1.3. Bireycilik-Kollektivizm ve Örgüte Bağlılık

Bu sınıflandırma, insanların toplum içinde birlikte hareket edebilmeleri yada bireysel davranış sergilemeleriyle ilişkilidir. Bu iki kavram farklı örgütlerde, farklı ülkelerde karşımıza değişik şekillerde çıkmaktadır. Bazı ülkelerde yada örgütlerde bireysel davranışlar desteklenirken, bazılarında ise bireysel davranışlar yadırganıp kolektivist yaklaşımlar desteklenmektedir.

Bizim toplumumuzda da olduğu gibi toplu şekilde hareket edilmesi bağlılığın bir göstergesidir. Bireyci yaklaşımda kişi, örgüt isteklerinden önce kendi çıkarlarını ön plana çıkaracak bir yapıdadır. Yani ilk önce kendi ihtiyaçlarının görülmesine önem verirken örgüt ihtiyaçları yada istekleri ikincil özellik taşıyacaktır. Bu tür yapının egemen olduğu bir örgütte bağlılığın yüksek olduğundan söz edilmesi yanlış olacaktır. Çünkü kişiler 'biz' yerine 'ben' deyişine öncelik verdiklerinden diğer insanlara yada örgüte bağlanma konusu da değerini yitirecektir.

Tersi durumda ise, yani insanların kolektif çıkarlara değer verdiği, birlikte hareketin önemsendiği, kişi çıkarlarından ziyade örgüt çıkarlarının üstte tutulduğu durumda ise, bağlılık da değer kazanacaktır. Bu yapıda insanlar, kendi çıkarlarından

daha çok içinde buldukları örgüt çıkarlarının gerçekleşmesi için çalışacaklardır. Zaten bu düşünce tarzında insanlar, örgüt çıkarları gerçekleşmeden kendi çıkarlarının da gerçekleşmeyeceği bilincindedirler. Örgüt çıkarlarının gerçekleşmesi için de birlikte hareket etmenin önemi bu anlayışta yüksektir. Bu durum ise beraberinde insanların birbirlerine ve kurumlarına bağlılıklarını yükseltecektir. Bağlılık zorunlu olarak oluşmayacak, aksine herkes tarafından doğal bir oluşum olarak kabul edilecektir.

Sonuç olarak bireyciliğin hakim olduğu bir yapıda, toplumsallık anlayışına göre bağlılık seviyesi de düşük olacaktır. Yani 'biz' deyişi ile bağlılık arasında olumlu ve yüksek bir ilişki mevcuttur.

Bu noktadan bağlılık sınıflamaları ile eşleştirme yaptığımızda, grupsallık eğiliminin yaygınlığında, Kanter'in sınıflamasından 'Kenetlenme Bağlılığı' sınıflaması uygun düşecektir. Kenetlenme bağlılığı; kişinin bir gruba veya bir gruptaki sosyal ilişkilerine bağlılığıdır. Bu bağlılık, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içerir. Kişinin grubun her üyesiyle ilgilenmesi ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal açıdan bir doyum sağlayacağı ve elde edilen bu tatmin sonucunda da kişinin gruba bağlanacağı düşünülmektedir.

Sonuçta gruba karşı bağlılık aynı zamanda bireyin örgüte karşı bağlılığını da geliştirecektir. Kenetlenme bağlılığı ise bu bağlanma biçimi olarak açıklanabilir.

1.1.4. Erillik-Dişilik Baskın Özellikler ve Örgüte Bağlılık

Bu kültürel sınıflama, bir toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne derece erkeğe ve ne derece kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik-dişilik boyutu, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır.

Bu tanımlardan hareketle, 'erkek baskın' değere sahip kültür özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz. Erkek baskın kültür de atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler daha egemen değerler olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla madde bu eğilimde daha önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, bu kültürel eğilimde insana verilen değer az olduğu söylenilebilir. Kadınsı özelliklerin baskın olduğu

yapının özellikleri olarak ise, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçimini destekleyen bir yapıdan söz edilebilir.

Bu özellikler de göz önünde bulundurulduğunda, bağlılık, maddeden uzak insani değerlerin baskın olduğu bir olgu olduğundan, kadınsı özellikleri ağır basan örgütlerde bağlılık seviyesinin yüksek olmasından, diğer bir ifadeyle de kadınsal özelliklerin bağlılığı pozitif yönde daha fazla etkileyeceğinden bahsedilebilir.

Bağlılık sınıflamaları açısından durumu incelediğimizde, erkek baskın toplumlarda bağlılık türü olarak, Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Bağlılık' sınıflamasının geçerli olması mümkündür. Çünkü bu sınıflama, güçsüz bir ilişkiyi anlatmaktadır. Teşvik yine bu sınıflama da ön plandadır. Erkek baskın toplumda da maddeci düşüncelerin ön planda olduğu düşünülürse bu ikisi birbirini tamamlayacaktır.

Kadınsallık yönü fazla olan toplumlarda, insana ve insani ilişkilere önem verildiğinden, Meyer ve Allen'in 'Duygusal Bağlılık' sınıflaması, Etzioni'nin 'Ahlaki Açından Yakınlaşma' sınıflaması ve Penley ve Gould'un 'Ahlaki Bağlılık' sınıflamaları uygun düşecektir.

1.2. Peters ve Waterman Mükemmellik Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Birinci bölümde de belirtildiği üzere, Peters ve Waterman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde, başarılı işletmeleri incelemişler ve bu işletmelerin bazı ortak özelliklere sahip oldukları kanısına varmışlardır. Yine, bu işletmelerin güçlü birer kültüre sahip oldukları varılan sonuçlardandır.

Peters ve Waterman'ın belirlediği sekiz özellikten insanlar aracılığıyla verimlilik, yalın biçim az kurmay, girişimciliği destekleme, eylemden yana olmak, işin içinde olmak ve değerlere yönelmek ve gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması özellikleri örgüte bağlılıkları açısından ele alınacaktır.

1.2.1. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik ve Örgüte Bağlılık

İşgörenler örgütün en değerli unsurları olarak görülür. Örgüt çalışanları, kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilirler¹²⁸.

Günümüzde işletmeler birçok baskı altında varlıklarını sürdürme çabasındadırlar. Bu baskılar kimi zaman rakipler olur iken kimi zamanda dış etkiler olabilmektedir. Tabi ki işletmeler üzerindeki kısıtlar bunlarla sınırlı değildir. Bir işletme ister faaliyetlerine yeni başlasın isterse de pazarda mevcut firmalardan olsun daha fazla kar elde edebilmek yada mevcut yapısını koruyabilmek için daha da fazla rekabet içine girecektir.

Bir işletmenin girdileri arasındaki en önemli unsur insan unsurudur. İnsan unsuru önemli olduğu kadar da karmaşıktır. İşletme, insan unsurunu etkin kullandığı sürece rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaktır. İnsanlar aracılığıyla verimlilik kavramı ise bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Bu felsefeyi benimseyip uygulayan bir işletme, gerek üretim sektöründe gerekse hizmet sektöründe olsun, insan unsuruna gerekli değeri vermektedir.

İnsanlar aracılığıyla verimlilik esasında kalite ve verimlilik bu unsur üzerinden yürütülmektedir. Dolayısıyla bu tür bir mantıkla yaklaşan örgütün üyeleri, gereken özeni ve değeri örgütlerinden görecektir. Bunun sonucunda da bireyler örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda gerekli çabayı sergileyeceklerdir. Bu durumda insanların örgütlerine bağlılıklarını olumlu etkileyecektir. Yani insanlar aracılığıyla verimlilik felsefesi üyelerin bağlılıklarını artıracaktır.

İnsanlar aracılığıyla verimliliği kabul etme beraberinde insana değer vermeyi' de getirecektir. Bu durum ise O'Reilly ve Chatman'in 'Benimseme' yada Kanter'in 'Kontrol Bağlılığı' sınıflamalarına uyacaktır. İnsana değer verilmesi çalışanları olumlu etkileyecek, bunun sonucunda da işletmeye ve diğer unsurlara yönelişleri artacaktır.

¹²⁸ M. Türk, a.g.e., s.56.

1.2.2. Yalın Biçim Az Kurmay ve Örgüte Bağlılık

Başarılı şirketler, çok yöneticisi olan değil, az sayıda ve kaliteli yöneticisi olanlardır. Yöneticinin başarısı, kendisine bağlı insan sayısı ile değil örgütün başarısına katkısıyla ölçülür¹²⁹.

Bu yaklaşım, örgüt içinde ihtiyaçların karşılanması noktasında, ne fazla ne de az sayılabilecek bir kurmay yapısını ifade etmektedir. Bilindiği üzere kurmay sayısındaki fazlalık yada yönetim kademesinin kalabalık tutulması örgütün sağlıklı işlemesi için gerekli şartlardan değildir.

Tersine kalabalık yapılanma bürokrasiyi artıracak ve örgütün faaliyetleri yavaşlayacaktır. Bunun sonucu işletme hantal bir yapıya kavuşacaktır. İşletmeler devamlı değişen ve dinamik ortamlarda faaliyetlerini sürdürdüklerinden bu hantal yapıları, değişen durumlara çabuk cevap verebilme yeteneklerini köreltecektir.

Günümüzde işletmeler bürokratik yapılardan uzaklaşmak için uğraş vermektedirler. Yani bu yapının işletmeye kazancı olmadığı gibi, olumsuz etkisi de açıktır. Yalın biçimin kazandıracığı ise hızlı karar alma ile sınırlı değildir. Bunun olabilmesi için yetki göçertilmesi bir yöntemdir. Bu tür yöntemler çalışanları teşvik edici özellik taşımaktadır.

Üst yönetimle alt kademe arasındaki sınırların azalması insanları olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar sınırların azalmasıyla kendilerini ifade de zorluk yaşamayacaklar yada daha fazla söz sahibi olacaklardır. Bu tür yaklaşımlarla çalışanlar daha fazla güdülenecek ve işletmelerine bağlılıkları işlerine bağlılıklarıyla paralel olarak artış gösterecektir.

Yalın biçim az kurmay'ın olmadığı yada tersinin işlediği yapılarda, bağlılık da olumsuz yönde gelişecek ve Meyer ve Allen'in 'Örgütte Kalma Bağlılığı' sınıflaması'ndan söz edilecektir. Çok fazla oluşturulmuş kurmay yapı insanların arzu etmeyecekleri durumu ifade edecektir. Bunun sonucunda da örgütte kalmaları zorunluluğu ifade edebilecektir.

¹²⁹ M. Türk, a.g.e., s.56.

1.2.3. Girişimciliği Destekleme ve Örgüte Bağlılık

Yenilikçi şirketler, örgüt çapında birçok lider ve yaratıcı kişi yetiştirirler. Çalışanlar, işlerinde girişimci özellik gösterirler. Çalışanlara yaratıcı güçlerini ortaya koyacakları ortam sağlanır. Bu ortamda, düş güçleri sınır tanımayan, coşku dolu buluşçular ve gözü pek girişimciler çalışmaktadır. Bu tür yenilikçi şirketler, insanları yaratıcılıkları yok edecek dar kalıplar içine sokmaktan kaçınmaktadırlar¹³⁰.

İnsan kaynaklarının, bir işletmenin etkinlik ve verimliliğinde ne derece önemli olduğundan, kısmen de olsa bir önceki konuda değindik. İşletmeler için, içinde bulunduğumuz şartlarda insan kaynakları en önemli unsurdur ve bu kaynağın işlenmesi ve gerekli verimin alınması yine işletme üst yönetiminin konuya yaklaşımıyla doğru orantılıdır.

Girişimciliği destekleyen bir yönetim felsefesi ile tersine tavır takınmış bir yönetimin başarıları kıyaslanamaz. Girişimciliği destekleyen bir işletme bünyesindeki çalışanlara ve onların fikirlerine değer veriyor demektir. Girişimciliğe değer vermeyen bir işletme ise çalışanlarına yeteri kadar özen göstermiyor ve geleceklerini ise sadece bir tabaka insan ile şekillendirmeye çalışıyor demektir.

Kararlara katılımın yüksek olduğu, çalışanların fikirlerinin sorulduğu, çalışanların içlerindeki yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması için ortam hazırlandığı katılımcı bir işletme, başarı açısından bir adım öndedir. Bu durum, insanların da güdülenmesine yardım edecek, çalışanların kendilerini işlerine daha çok vermelerine yada kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, girişimciliği destekleme eğiliminin insanların verimliliklerini artırmasına katkısı tartışılmaz. Neticesinde de insanlar işletmelerine ve çalıştıkları ortamdaki unsurlara bağlılıkları artırıcı bir durum oluşacaktır. Yani, girişimciliği destekleyen bir işletme, aynı zamanda çalışanlarını kendine ve diğer çalışanlara daha da bağlamış olacaktır.

Girişimcilikleri desteklenen bireylerde, Kanter'in bağlılık sınıflamalarından 'Kontrol Bağlılığı' görülebilir.

¹³⁰ M. Türk, a.g.e., s.57.

1.2.4. Eylemden Yana Olmak ve Örgüte Bağlılık

Eylemden yana olmak, işletmenin kararları mümkün olduğunca çabuk alması ve bu kararları uygulamaya aynı derecede hızlı sokması anlamına gelmektedir. Kararların çabuk alınması ve uygulamaya sokulması bir ekip çalışması sonucu olacaktır. Bir işletme üst yönetimi kararları hızlı almak için kendi başına bu işi tümüyle üstlenebilir ama bu kararların alt kademelerde kabullenirliği de önem taşımaktadır.

Eylemden yana olmak felsefesini kabullenmiş bir işletme, çalışanlarıyla bütünlüğe önem verecek ve bu bütünlük sağlanması noktasında çalışanlarıyla koordineli bir işbirliğine girecektir. Tersisi durum düşünüldüğünde, hızlı karar alınıp uygulanamaması işletmede sorunları da beraberinde getirecektir. Hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlayamama, işletmeyi tehlikeli bir durumla eninde sonunda karşı karşıya bırakacaktır.

İşin üstesinden gelebilmek için yönetim, belirli ölçülerde alt kademe fikirlerini alıp bunları süzüp, uygun görülen kısımlarını yine bir bütünlük çerçevesinde eyleme dönüştürmelidir. Bu noktadan hareketle, eylemden yana olmak felsefesi, çalışanların işletmeye bağlılığını artırıcı rol oynayacaktır.

1.2.5. İşin İçinde Olmak ve Değerlere Yönelmek ve Örgüte Bağlılık

Bu yaklaşım, yöneticilerin, diğer bir ifadeyle üst yönetimin ulaşamaz olmadıklarını ve işletme değerlerinin yöneticiler tarafından uygulamaya sokulduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar yöneticileri kendileri gibi gördükleri sürece iş yapma noktasında çaba sarf edeceklerdir. Aksi takdirde iletişimsizlikten söz etmek mümkün olacaktır.

İşletme değerlerinin uygulanması çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturacak ve paylaşımı artıracaktır. Bunun neticesinde ise insanların kurumlarına bağlılıkları olumlu etkilenecektir.

1.2.6. Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması ve Örgüte Bağlılık

Üretimde verimliliği artırmanın en etkili yolu, çalışanları güdülemektir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlerini kendilerinin planlamasını sağlamak gerekir¹³¹.

Sıkı özelliklerin bulunmasının anlamı, çalışanların birbirlerini anlamaları ve çalışanların şirket değerlerine inanmalarını oluşturacak sıkı bir organizasyonu kastetmektedir. Gevşek özelliklerin bulunması ise, çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi ve kural ve yönetmeliklerin az olmasını belirtmektedir.

Bu iki özelliğin bir arada gerektiği kadarıyla bulundurulması, çalışanları şüphesiz olumlu yönde etkileyecektir. Yazılı kuralların azlığı, örgütün sağlıklı işleminin göstergelerinden olabilirken, az sayıda yönetici tarafından insanların yönetilmesi ise yine karmaşanın azalması anlamına gelmektedir. Çalışanların birbirini anlamaları bile insanların bağlılıklarını artırıcı başlı başına bir özelliktir.

İyi oluşturulmuş gevşek ve sıkı özellikler birbirlerini tamamlayıcı rol oynayacaklar ve birçok olumlu etkisinin yanında bağlılığı artırıcı özellikte taşıyacaktır.

1.3. Ouchi 'Z' Teorisi Modelinin Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, Z Teorisi başlığını taşıyan kitabı ile yeni yönetim felsefesine farklı bir boyut kazandırmıştır. William Ouchi, organizasyon kültürü üzerinde çalışmalar yapmış ve Amerikan tipi yönetim modeli (A Modeli) ile Japon tipi yönetim modeli (J Modeli) dışında farklı bir yönetim modeli oluşturmuş ve bunu "Z Teorisi" olarak adlandırmıştır¹³².

William Ouchi, örgüt kültürünü üç ayrı grup üzerinde çalışarak analiz etmiştir. 'Z' teorisinin geliştiren olan Ouchi, bu üç grup olarak, Amerikan işletmeleri, Japon işletmeleri ve son grup olarak ise 'Z' tipi Amerikan işletmelerini ele almıştır. 20 şirket üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda 'Z' teorisini geliştiren Ouchi, İşgörenlere

¹³¹ Eren, a.g.e., s.111.

¹³² Coşkun Can Aktan, **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, (TOSYÖV Yayınları, Ankara 2000). s.26.

Bağlılık, Değerlendirme, Kariyer Gelişimi, Karar Verme, Sorumluluk ve Çalışanlara İlgili özellikleri açısından işletmeleri incelemiştir¹³³.

Batılı kuruluşların çoğunda, şirket ile çalışan arasında sadece bir işin tamamlanmasını içeren faaliyetlerle ilgili bir bağın var olduğu anlayışı egemendir. Batılı sosyal bilimciler bu “kısmen bağlılık” anlayışının kişinin sağlığı için gerekli olduğuna inanırlar. Bunun tam aksine, Japon kuruluşlarında “tam bir katılım” söz konusudur. Bir dizi mekanizma, duygusal denge için gerekli toplumsal desteği ve duygusal boşalmayı sağlar. Bu mekanizmalardan biri, grup üyelerinin “şapkaları değiştirerek”, yani bir diğerrinin yerini alarak bu dengeyi sağlama yeteneğidir¹³⁴.

Ouchi'nin modelini, örgüte bağlılık açısından incelerken bu özelliklerden; İşgörenlere Bağlılık, Kariyer Gelişimi, Karar Verme ve Çalışanlara İlgili özellikleri ele alınacaktır.

1.3.1. İşgörenlere Bağlılık ve Örgüte Bağlılık

Bu özellik, işletmenin çalışanını istihdam etme süresiyle ilgilidir. Bu tutum kültürden kültüre değişmektedir. Ouchi çalışmasında, tipik Amerikan işletmelerinin kısa zamanlı istihdamı tercih ettiklerini, klasik Japon işletmelerinin ise ömür boyu istihdam tercihinde buldukları sonucuna varmıştır.

Bağlılık açısından bu özellik değerlendirildiğinde, cevabı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çoğu çalışan kendisini güvende hissetmek için, istediği tarzda bir işte çalıştıktan sonra ve kariyer planlaması gibi özellikleri dikkate alan bir işletme mensubu olduktan sonra, tercihini uzun süreli istihdam yönünde kullanacaktır. Kısa süreli çalışma süresi insanlar arasında az kabul görecektir.

Bu noktadan; işgörenlere bağlılık özelliği tipi Japon işletmelerinin uyguladığı bir tarzda insanların işletmelerine bağlılıklarını artıracaktır. Zaten Japon işletmelerinde çalışanların örgütlerine bağlılıkları bir gerçektir.

¹³³ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s.188.

¹³⁴ Yüksek Hedef İnternet Sitesi, (http://www.yuksekhedef.com/kozet/yonetim/teori_z.htm, Makale-Kitap Özeti, 10.03.2005).

1.3.2. Kariyer Gelişimi ve Örgüte Bağlılık

Ouchi'nin incelemeleri sonucu, kariyer gelişimi konusuna en çok eğilenler, klasik Japon işletmeleri ve 'Z' tipi Amerikan işletmeleri olmuştur. Bu işletmelerde yaklaşım, kariyer gelişimi konusunun önemli olduğu ve çalışanların kariyer gelişimleri için fırsatlar sunulması yönündedir.

Kariyer gelişimi kavramı, Tipik Japon işletmeleri yada 'Z' Tipi Amerikan İşletmelerinin tersine, klasik Amerikan işletmelerinde daha sınırlı tutulmaktadır. Bunun neticesinde de bu tip işletmelerde ihtisaslaşma daha çok önem arz etmektedir¹³⁵.

İnsanlar bir iş tercihi yaparken göz önünde bulunduracağı hususlardan biriside çalışacağı firmanın kariyer gelişimi için sağlayacağı olanaklardır. Yani iş seçimini etkileyecek tercihlerden ve güdülemeyi artırıcı unsurlardan birisi, çalışan için kariyer gelişimine verilen önem olacaktır. Eğer kişi işletmede kariyer konusunda yetersizlik görürse ya seçimini farklı yönde kullanacak, ya da seçse bile ilerde problemler gerek işletme gerekse çalışan yaşayacaktır. İnsanlar devamlı olarak aynı pozisyonda kalmaktan doğaları gereği hoşlanmazlar ve bu durum motivasyonlarını ve verimliklerini olumsuz yönde etkileyici rol oynayacaktır.

Çalışanın önüne iyi planlanmış ve güzelce sunulmuş bir kariyer gelişimi, çalışanın işletmeye bağlılığını, motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Diğer bir taraftan düşünüldüğünde ise, kariyer gelişimi yeni iş fırsatlarını da beraberinde getirebilir ve Allen ve Meyer'in 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' şeklindeki bağlılığını azaltabilir.

1.3.3. Karar Verme ve Örgüte Bağlılık

Belki de Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliği, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Tipik bir Batı şirketinde, bölüm şefi, yönetici veya genel müdür tek başına karar verme sorumluluğunu üstlenebilirken, bir Japon kuruluşunda önemli bir karar verilecekse, bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Fakat bir kez karara

¹³⁵ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.191.

varıldı mı, herkes bu kararı destekler. Sonucunda da en iyi kararlar başarısızlığa uğrayabileceği gibi, en kötü kararlar uygulamada başarıyla sonuçlanabilir¹³⁶.

Karar verme, Japon ve ‘Z’ Tipi Amerikan İşletmelerinde grup aracılığıyla yapılırken, Amerikan İşletmelerinde üst yönetimden bir kişi tek başına karar alabilmektedir. Çalışanlar için kendi fikirlerinin de sorulup karar alınması mı yoksa üst kademelerden kararların alınıp sadece uygulama görevini icra etmelerini sorusunun cevabı, ilki olacaktır. İnsanlar kendi fikirlerinin de alındığı, iş yönünün ortaklaşa belirlendiği durumlardan daha çok hoşnut olacaklardır. Bu durum karar alma süresini uzatsa da, kararın sağlığı bakımından önemlidir. Örgüte ve yönetime yabancılaşma azalması, ortak kararların insanları birbirlerine yakınlaştırması, beklenen sonuçlardandır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, insanların verilecek kararlara katılımlarının sağlandığı bir çalışma ortamı, çalışanların bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir. Yani, Klasik Japon işletmelerinde ve ‘Z’ Tipi Amerikan İşletmelerinde çalışanların örgütlerine bağlılıkları bu noktadan ele alındığında, Klasik Amerikan İşletmelerine göre daha yüksek olacağı kanısına varmak yanlış olmayacaktır.

1.3.4. Çalışanlara İlgisi

‘Z’ tipi yönetim tarzında, kişilerin işleriyle ve birbirleriyle doğrudan bağlar geliştirerek çevreleriyle yabancılaşmalarının önlenmesi söz konusudur. Örgütsel düzeyde topluluğu bir arada tutan bağlara ihtiyaç vardır. Amerikalılar, ‘iş hayatında, kişisel duygulara yer yok’ düşüncesini benimserken Japon işletmelerinde durum farklıdır¹³⁷.

Çalışanlara ilgi kavramına yaklaşım, Klasik Japon İşletmesi ile Tipik Amerikan İşletmesi arasında farklılık arz etmektedir. Japon işletmelerinde çalışanlara ilgi sadece iş ile sınırlı kalmayıp, iş dışı hayatı da kapsayabildiği gibi, Amerikan işletmelerinde ise bu ilgi sadece işin yapılmasıyla yani iş ile sınırlıdır. İş tamamlanınca aradaki ilgi de noktalanmaktadır.

Çalışanların bu iki durumdan tercihleri daha kapsamlı olan yönünde olacaktır. Sadece iş ile sınırlı kalan bir ilgi yüzeysellikten öteye geçmeyecek, daha doğrusu

¹³⁶ Yüksek Hedef İnternet Sitesi, (http://www.yuksekhedef.com/kozet/yonetim/teori_z.htm, Makale-Kitap Özeti, 10.03.2005).

¹³⁷ William Ouchi, **How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, (Addison Wesley Publishing, Com., California, 1981), s.13.

kattığı artı değer sınırlı kalacaktır. Tersi durumda ise çalışan kurumuna daha çok yaklaşacak, arada mevcut olan bağ daha da kuvvetlenecektir.

İnsanlar işlerinde yaşadıkları kadar özel hayatlarında da sorunlarla karşılaşabilmektedirler. İnsanların işlerinin dışında da kendileri ile ilgilenen bir örgütte çalışmaları, arzu ettikleri bir durumdur. Güçlükleri aşmada aradıkları kuvveti, kendi işletmelerinden almaları onlar için daha da önem teşkil edecektir.

Dolayısıyla, çalışanlarla ilişkinin sadece işin yapılmasıyla ilgili kalmadığı bir yaklaşım çalışanlar tarafından da kabullenilecek ve bu ise çalışanın bağlılık seviyesini olumlu yönde artıracaktır.

1.4. Deal ve Kennedy Modelinin Örgütsel Bağlılık Açısından Anlamı

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çalışmalarında çevrenin örgüt üzerine etkilerini incelerken, çevre etkisinin sadece örgüt yapısı üzerine değil örgüt kültürü üzerine de etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu düşünce üzerine örgütleri sınıflamaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflamalar tanıtıldıktan sonra örgütsel bağlılıkla ilişkisine değinilecektir.

Bu kültürel sınıflamalar;

- I. Sert Erkek Maço Kültürü,
- II. Sıkı Çalış\Sert Oyna Kültürü,
- III. Şirketin Üzerinde İddiaya Gir Kültürü,
- IV. Süreç Kültürü.

1.4.1. Sert Erkek Maço Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Sert Erkek Maço Kültürünü tanımlarken, çevresel belirsizlik derecesinin ve riskli karar vermenin yüksek olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkan kültür türü olduğuna değinmiştik. Bu tür işletmeler ise, yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesiyle adlandırılmıştır.

Belirsizlik derecesinin yüksekliğinden, işletme ayakta kalabilmek için ekstra çaba sarf etmek zorundadır ve kararları hızlı bir şekilde alıp uygulamak zorundadır. Bu

yüzden bu tip kültürlerde grup kavramı yerine birey kavramı daha çok oturmuştur. Bu kültür grubunda bireylerin tek başlarına yıldızlaşmaları daha çok görülürken grup olarak hareket sınırlıdır.

Grup yerine bireyin önemli tutulduğu bu tür kültürlerde ayakta kalabilen kazanacaktır. Bunu başaramayan ise örgütten elimine edilecektir. Zaten örgütte başlı başına bu ortamı oluşturamazsa kendisi de faaliyet alanından elimine olacaktır. Bu kültürün özelliği gereği insanlar tek başlarına hareket ettiklerinden ortada bir sinerjinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Sonucu olarak da, 'Sert Erkek Maço Kültürü' nün bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini söylemek doğru olacaktır.

1.4.2. Sıkı Çalış\Sert Oyna Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Bu kültürün olduğu ortamlar, geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı ortamlardır. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar¹³⁸.

Bahsettiğimiz ilk kültürün aksine en belirgin özelliği takım çalışmasına ve grup faaliyetlerine önem verilmesidir. Yukarıdaki değerlendirmemizi buraya da uygularsak, grup çalışması bireysellikten insanları uzaklaştıracak, kahramanlar bireyler yerine gruplar olacak ve böylece de grubu oluşturan bireylerin örgütlerine ve iş arkadaşlarına bağlılıkları da artacaktır.

1.4.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Örgütsel Bağlılık

Şirketin üzerine bahse gir kültürünün özellikleri olarak, çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olması özelliklerini verebiliriz. Bu tip örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve emeklerinin karşılıklarını alıp alamayacaklarını anlamaları uzun süreler gerektirir¹³⁹.

¹³⁸ Eren, a.g.e., s.103.

¹³⁹ Reitz, a.g.e., s.551.

Yine bu tür örgüt özellikleri olarak, toplantıların önemli olmasını ve kuralların yazılı ve uzun olmasını verebiliriz. En önemlisi ise Ar-ge faaliyetlerinin hayati önem taşımasıdır. Bu işletmelerde devamlı yenilik arayışı ön plandadır.

Bu işletmelerin çalışacakları bireyler özenle seçilip bünyeye dahil edileceklerdir. İşin yapısı gereği, yani işin tamamlanmasının uzunluğundan kaynaklanan durumdan dolayı, işletme uzun yıllar çalışabilecekleri bireyleri seçme eğiliminde olacaktır. Dolayısıyla çalışacak bireyde bunu göz önünde bulundurup örgüte dahil olacağından, daha başlangıçta kalıcı bir bağlılıktan söz edilebilir. Zaten, zamanda bağlılığı olumlu yönde etkileyici bir rol oynayacaktır.

1.4.4. Süreç Kültürü

Süreç kültürünü yaşayan işletme koşulları, çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu koşullardır. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir¹⁴⁰.

Bu tür işletmelerde prosedürler önemli olduğundan çalışanların başlıca görevi prosedürleri uygulama çabaları olacaktır. Sadece üst yönetimin gösterdiği yol doğrultusunda hareket edilmesi ve çalışanların kendilerinden bir şeyler katmasını engelleyen bir ortamın mevcudiyeti çalışanları bağlılık noktasında olumsuz etkileyecektir.

Para gibi diğer güdüleme araçları insanları ne kadar güdülese de, insanların yaratıcılıklarını ortaya koyabildikleri bir ortamda çalışmalarını en büyük güdüleme aracı olacaktır. Sonuçta da 'Süreç Kültürü' nü taşıyan bir örgütte çalışanların bağlılıkları da sınırlı seviyede kalacaktır.

¹⁴⁰ Daft, a.g.e., s.20.

1.5. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırmasının Örgüte Bağlılık Açısından Anlamı

Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almıştır. Bu tanımdan yola çıkan Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel guruba ayırarak incelemiştir.

Bu dört temel grup;

- I. Güç Kültürü,
- II. Rol Kültürü,
- III. Görev Kültürü,
- IV. Birey Kültürü'dür

Handy'nin yaptığı bu kültür sınıflandırmasını örgüte bağlılık açısından incelersek.

1.5.1. Güç Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Güç kültürünün özelliği merkezileşmedir. Otokratik bir yönetimin benimsendiği örgütlerde görülür. Bu örgütlerde kararlar tepedeki bir kimse veya bir grup tarafından alınır. Alt kademedekiler kararlara katılmayıp sadece bunları uygularlar. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanılmaz. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir¹⁴¹.

İşletmenin güç kültürünü benimsemesi ve uygulaması çalışanlar tarafından istenilen bir ortamı teşkil etmeyecektir. Otokratik yönetim felsefesi günümüzde işlerliğini kaybetmiştir yada verimlilik ve etkililikten uzak kalmıştır. İşletmenin amaçlarına en iyi yoldan ulaşması çalışanlarla üst yönetimin tam bir koordine içerisinde çalışmaları sonucu olacaktır.

Güç kültürünün mevcut olduğu örgütün çalışanları sadece kendilerine çizilen yolu takip edeceklerinden ve kendilerinden örgüte yaratıcılık katamayacaklarından bu örgütte bağlılığın düşüklüğü kaçınılmaz olacaktır.

Bu düşük bağlılık varlığındaki örgüt için bağlılık sınıflandırmaları eşleştirildiğinde, bu örgüt için Etzioni'nin 'Çıkara Dayalı Bağlılık' sınıflaması,

¹⁴¹ Erkmen ve Ordun, a.g.e., s;69.

Kanter'in 'Devamlılık Bağlılığı' ve Penley ve Gould'un 'Çıkarıcı Bağlılık' sınıflandırmaları düşünülebilir.

Bu sınıflandırmaların hepsi düşük bağlılık seviyesini yansıtmaktadır. Çıkara dayalı bağlılık sınıflandırmalarının altında ekonomik nedenler yatar iken devamlılık bağlılığında ise işgören kendini örgütten ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik ve diğer kayıplarının fazla olacağını düşündüğü için örgüte bağlanmaya zorunlu hisseder. Bu bağlılığın, işgören için maliyetinin yüksek olmasından veya ayrılmayı güçleştirecek düzeye çıkan kişisel fedakarlıklar ve yatırımlar yapmalarını istenmesinden kaynaklandığına inanılır.

1.5.2. Rol Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Rol kültürü tanımlamasında; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterdikleri konusuna değinildi. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkezietçidir. İşletmeler yine alt kademelere çok az yetki devrederler.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere güç kültüründekine benzer şekilde çalışanların örgütlerine bağlılıklarının sınırlı kalmasından bahsedilebilecektir. Çalışanların bağlılıklarını etkileyecek birçok unsurun varlığından bahsederken, bu unsurlardan en önemlilerinden birisinin de çalışma ortamı olduğuna değindik. Bu ortamın iyi bir şekilde oluşturulmasında çalışanlar, kendilerini ifade etmek ihtiyacı duyacaklardır. Yani kendilerine sadece birer uygulayıcı rol biçilmesine değil de, kendilerinin de fikir üretme noktasında, ya da yapılacak işlerde fikirlerine başvurulması noktasında katkıda bulunmak isteyeceklerdir. Rol kültüründe ise bunun tersine, çalışanların robotlaşmasına doğru bir gidişat söz konusudur.

Rol kültürü için ise bağlılık sınıflandırmalarından, Meyer ve Allen'in 'Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği' ve Penley ve Gould'un 'Mecburi Bağlılık' sınıflandırmalarının oluşması beklenilebilir. Çünkü bu örgüt yapısı çalışanları için arzu edilir olmayacağından bağlılıkları da o oranda zayıf olacaktır.

Örgütte kalmaya devam etme isteği sınıflandırmasının tanımında, çalışanın örgütteki yatırımların toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir alternatiflerin sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. Yani burada maddi kaygılar daha ön plana çıkacaktır. Çalışan daha başka bir alternatif üretebilirse bunu değerlendirmekten kaçınmayacaktır.

Aynı şekilde mecburi bağıllıkta da, işgörenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmaması ve örgüte bağlanmaktan başka alternatiflerinin bulunmaması konusundaki algılamalara dayanmaktadır. Rol kültürü de bu tanıma uymaktadır. Çalışanlar iş çevresi üzerinde kontrole sahip değillerdir.

1.5.3. Görev Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Görev kültürü; iş veya proje yönelimlidir. Çalışanlara kendileri için amaç belirleme bağımsızlığı tanır. Burada proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu tip kültür dış çevredeki değişim, yenilik ve belirsizliğe uyum sağlayabilir¹⁴².

Görev kültürünün özelliklerinden yola çıkarsak, bu kültür sınıflandırmasında takım çalışmasının özelliği vurgulanmaktadır. İnsanların bir araya gelip takım oluşturmaları ise kolay bir iş olmayacağı gibi, takım oluşturduklarında da ortaya çıkaracakları sinerjide bununla orantılı olarak büyük olacaktır. Aynı zamanda çalışanlara tanınacak amaç belirleme özgürlüğü, görev kültürünün önemli özelliklerindedir.

Bu iki özellik doğrultusunda, bunların insanları bağıllık noktasında olumlu mu olumsuz mu etkiler sorusuna cevap, olumlu etkiler olacaktır. İnisiyatifin bir noktada çalışanlarda toplanması ve takım olma uğraşları çalışanları örgütlerine, dolayısıyla takım ve iş arkadaşlarına bağlayacaktır.

Görev kültürü örgüte bağıllık sınıflandırmalarıyla eşleştirildiğinde, Kanter'in bağıllık sınıflandırmalarından 'Kenetlenme Bağıllığı', Meyer ve Allen'in sınıflandırmalarından 'Duygusal Bağıllık' ve O'Reilly ve Chatman'in 'Uyma' davranışının oluşmasından söz edilebilir.

Kanter'in kenetlenme bağıllığının özünü takım olma oluşturmaktadır. Tanımında, kişinin bir gruba veya bir gruptaki sosyal ilişkilerine bağıllığına atıfta bulunmaktadır. Bu bağıllık, gruba karşı olumlu duygusal yönelimleri içermekte, devamında da kişinin grubun her üyesiyle ilgilenmesi ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal açıdan bir doyum sağlayacağı ve elde edilen bu tatmin sonucunda da kişinin gruba bağlanacağı düşünülmektedir. Kenetlenme bağıllığı, görev kültürü ile uyuşmaktadır. Grup olabilme çabaları ve grup oluşturduktan sonra devamını sağlama çabaları insanları kenetleyecektir.

¹⁴² Tony Morden, **Business Strategy and Planning: Text and Cases**, (McGraw Hill, London, 1993), s.243.

Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık sınıflandırmasında, işgörenin örgüte duygusal bağlılığından, onunla bütünleşmesinden bahsedilir. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. İnsanlara tanınan inisiyatif ve takım olma uğraşları insanların hoşnutluğunu meydana getirecek ve bunun sonucunda da çalışanlarda örgüte duygusal bağlılıkları geliştirecektir. Zaten takım olamayacak kişiler zaman içinde, takım tarafından elimine edileceklerdir.

O'Reilly ve Chatman'in 'Uyma' davranışı sınıflandırmalarında, bireyin diğer birey ya da gruplardan onay almayı umduğu için uyma davranışını gösterdiği düşünülmektedir. Belirli bir davranışı, doğruluğuna inandığı için değil ödül almak, onaylanmak ya da cezadan kaçınmak için gösterir. Bu durumda kişinin kendi tutumları ile örgütsel tutumlarının birbirinden farklı olabilecektir. Yukarıda bahsedilen iki sınıflama ile kıyaslandığında çok daha düşük bir bağlılığı ifade eden uyma davranışı, insanların kendilerini grupta tutma çabaları yüzünden ortaya çıkabilir. Ama nihayetinde uyma davranışı ile de bir bağlılığa ulaşılabilecektir.

1.5.4. Birey Kültürü ve Örgüte Bağlılık

Birey kültürünün odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Burada temel amaç, çok az sayıda olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Birey kültüründe az sayıdaki bireyin tatmini önceliklerden olduğu için, çalışanlar için durumun gayet istenilen bir durum olduğu söylenilebilir.

Bu kültür sınıflamasına, Etzioni'nin 'Ahlaki Açıdan Yakınlaşma' sınıflaması, Kanter'in 'Kontrol Bağlılığı' ve O'Reilly ve Chatman'in 'Benimseme' davranışı, uygun olacaktır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma sınıflamasında, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve yoğun bir yöneliş vardır. Burada çalışan ve örgüt karşılıklı olarak fayda sağlayacaktır. Birey kültürü bu açıdan ahlaki açıdan yönelişle uyacaktır.

Yine birey kültürü Kanter'in kontrol bağlılığı ile birlikte düşünülebilir. Kontrol bağlılığında kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur. Çünkü bunlar kendi değerlerine de uymaktadır. İşçi ve örgütün karşılıklı faydasında, çalışanın yaptığı işi ahlaki bulması ve örgütün beklediği davranışları içselleştirerek uygulaması doğal olacaktır.

O'Reilly ve Chatman'in tanımladıkları benimseme davranışı, örgütün istediği tutum ve davranışların kişinin kendi değerleri ile uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır. Bu davranışın temelinde bireyin fikir yada görüşünün doğru ve gerçeği aydınlatıcı olduğuna inanmasının yattığı belirtilmektedir. Az sayıda çalışanlı bir işletme zaten işgören seçimini de çok sıkı bir şekilde yapacaktır. Sıkı yapılmış bir seçim iki taraflı etki oluşturacaktır. Dolayısıyla istenilen durum hem işletme hem de çalışan açısından ortaya çıkacaktır. Yani bu ortamda çalışanın benimseme davranışını sergilemesi doğal olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE İNCELENMESİ

Uygulama kısmı Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanları üzerinde yapılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, üçüncü bölümde teorik olarak ele alınan örgüt kültürü ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde irdelemeye yöneliktir.

Bu araştırma ile aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

İnceleme yapılan Fakültede örgüt kültürü ve örgüte bağlılık ne çeşit ve düzeydedir?

İnceleme yapılan bu Fakültede örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasında ilişki ne düzeydedir?

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma; örgüt kültürü kısmı için, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenlerinin ve örgüte bağlılık kısmı için de Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi araştırma görevlilerinin anket formlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Bu çalışmada hedef, daha geniş katılım sağlanan örgüt kültürü anketinin örnekleme açısından benzerini örgüte bağlılık anketinde de oluşturmak iken, örgüte bağlılık anketi çeşitli kısıtlardan dolayı araştırma görevlileri ile sınırlı kalmıştır. Ancak araştırma görevlilerinde yüksek bir katılıma ulaşılması ve gerek iş hayatlarının başında olmalarından gerekse örgütlerine yaptıkları yatırımların üst düzey akademisyenler kadar olmamasından, bağlılık düzeylerinin daha düşük olabileceği

düşünülebilecektir. Dolayısıyla bağlılık anketinin araştırma görevlilerine uygulanmasının araştırmanın sağlıklı sonuçlanmasına bir olumsuzluk teşkil etmeyeceği düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerini oluşturan teorik bölümler için Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmış, ayrıca kaynak zenginliğinin sağlanması açısından da internet üzerinden de taramalar yapılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde ise, örgüt kültürü için, daha önce Güneş BERBEROĞLU-Senem BESLER ve H. Zümrüt TOSUN tarafından, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nde yazılmış 'Örgüt Kültürü; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması' isimli makaleden veriler alınmıştır.

Örgüte bağlılığı anlamaya yönelik verilerin elde edilmesi, Allen ve Meyer'in Academy of Management Journal dergisinde yayınlanan 'Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation' (1990), isimli makalelerindeki örgüte bağlılık anket formunun Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlilerine dağıtılması aracılığıyla sağlanmıştır. Bu anket formunun güvenilirlik ve geçerliliği, Fatma Yıldırım'ın "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli doktora tezinde test edilmiştir.

Örgüte bağlılık anketi araştırma görevlilerine elden dağıtılmış, gerekli açıklamalar anket formu ile yazılı olarak ve sözlü olarak yapılmıştır. Anket formları 26 araştırma görevlisine dağıtılmış ve tümünden geri bildirim sağlanmıştır.

4. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ve İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ TANITIMI

Aşağıda Anadolu Üniversitesi ve İktisadi ve İdari Bilimler hakkında genel bilgiler yer almaktadır.

4.1. Anadolu Üniversitesi

Anadolu Üniversitesi 6 Kasım 1958 yılında kurulmuş bir devlet üniversitesidir. Eskişehir’de bulunan Anadolu Üniversitesi’nin öğrenim dili Türkçe, İngilizce, Fransızca ve Almanca’dır.

Anadolu Üniversitesi bünyesinde; 3’ü uzaktan eğitim uygulayan 12 Fakülte, 1 Devlet Konservatuvarı, 6 Yüksekokul, 4 Meslek Yüksekokulu, 9 Enstitü, 21 Araştırma Merkezi mevcuttur.

2005 yılı itibariyle Anadolu Üniversitesi, 18.939’u örgün eğitimde, 1286’sı yüksek lisansta, 391’i doktora ve 760.859’u açık öğretim programlarında olmak üzere öğretim görmekte olan toplam 781.475 öğrenciye sahiptir.

Yunus Emre kampüsü ve 2 Eylül kampüsü olmak üzere iki kampüse sahip olan üniversitede toplam 1700 Akademik Personel görev yapmaktadır.

4.2. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Anadolu Üniversitesinin temelini oluşturan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1958 yılında Anadolu Üniversitesinin kurulmasıyla İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi adı altında eğitim-öğretim hayatına başlamıştır.

Yunus Emre Kampüsü’nda bulunan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde halen; 26’sı Profesör, 11’i Doçent, 51’i Yardımcı Doçent, 6’sı Öğretim Görevlisi ve 28’i Araştırma Görevlisi olmak üzere toplam 122 Akademik personel görev yapmaktadır.

Fakültenin vizyonu şu şekilde özetlenmektedir: ‘Fakültenin temel amacı, günümüzün ve geleceğin çalışma hayatının ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde bilgi ve becerilere sahip kişiler yetiştirmektir. Bu bağlamda öğrencilere çağdaş boyutta her türlü yeniliği yakından izleyebilmeleri için internet olanakları sağlanarak, bilgi kaynaklarını bulabilmelerini ve bu bilgileri objektif bir biçimde sentezleyerek amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayacak bir eğitim-öğretim sistemi oluşturulmuştur.’

5. İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bilindiği üzere her örgüt belirli bir kültüre sahiptir. Örgütü oluşturan bireylerin büyük çoğunluğunun kabullendiği bu değerler bütünü, örgütten örgüte değişebilmektedir. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin kültürünü anlamaya yönelik yapılan bu çalışma neticesinde karşımıza bir kültür profili çıkacak ve bu profili diğer konumuz olan örgüte bağlılık ile eşleştireceğiz.

Akademik organizasyonlar için genel varsayımlarda bulunursak; Akademik organizasyonlar, parçalı, bütünleşik olmayan bir yapıya sahip görünürler. Bu kuruluşlarda, çalışanlar kendilerini organizasyonla bütünleşmiş hissetmezler. Kendilerini çalıştıkları organizasyonun bir üyesi olarak görmekten ziyade, meslek dalının bir parçası olarak algılama eğilimi baskındır. Üniversitede öğretim elemanı olduğu halde kendini muhasebeci, pazarlamacı ya da doktor olarak tanıtan kişiler örnek gösterilmektedir. Çalışanların bireysel çıkar ve amaçları önceliklidir. Bilimsel çalışmalar daha çok bireysel olarak odalarda veya evde sürdürülür. Özellikle akademik kariyerde belirli bir noktaya ulaştıktan sonra, üniversite dışında ek işler yapılmaya başlanır ve kurum ile aradaki mesafe daha da artar.¹⁴³

Yukarıdaki bu varsayımlar örgüt kültürünün soyutluğundan da kaynaklanan bir nedenden dolayı tartışılabilir. Bu çalışmanın, bu varsayımların doğruluklarını ya da geçerliliklerini saptama konusunda ı ışık tutması beklenmektedir.

Akademik organizasyonlarda sahip olunması gereken örgüt kültürünün belirgin unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁴⁴

- ✓ Bilimsel çalışma ortamı,
- ✓ Bilimsel rekabet,
- ✓ Biçimsel olmayan ilişkiler ve çok yönlü iletişim kanalları,
- ✓ Ekip çalışması,
- ✓ Yönetim ile işbirliği ve koordinasyon,
- ✓ Esneklik,
- ✓ Bireysel amaçların önceliği ve inisiyatif kullanma,

¹⁴³ Güneş BERBEROĞLU- Senem BESLER ve H. Zümrüt TOSUN tarafından, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s:40

¹⁴⁴ BERBEROĞLU, BESLER ve TOSUN, a.g.e., s.41

✓ Hizmet verilen kesim olan öğrenciler ile sürekli yüz yüze, karşılıklı ilişkiler ve karşılıklı iletişim.

Kültür kavramı örgütlerde kısa zamanda oluşamayacağı gibi kısa zamanda da değiştirilemez. Bu iki farklılık da zaman isteyecektir. Bu noktadan hareketle daha önce İktisadi ve İdari Bilimler Akademisyenlerine yönelik yapılmış kültür çalışması üzerinden geçen zaman açısından yeterli görülmüş ve tekrar bu konu üzerine yapılacak bir çalışmada sonucu etkileyecek değişiklikler olmayacağı kanısına varılmıştır.

Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU- Arş. Gr. Senem BESLER ve Arş. Gr. H. Zümrüt TOSUN tarafından, 1999 yılında, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'nde yayımlanmış olan, 'Örgüt Kültürü; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması' isimli makalelerinde veri toplama aracı olarak Likert ölçekli hazırlamışlar ve yanıtları, deneklerin profili ve örgüt kültürü unsurlarına ilişkin olmak üzere iki bölüm içinde toplanmışlardır.

İktisadi ve İdari Bilimler örgüt kültürü ile ilgili sorular; kurumun tanınması ve yerleşik değerlerin algılama düzeyi, biçimsel olmayan ilişkiler, iletişim, işbirliği, ekip çalışması, karar alma süreci, bilimsel ortam, esneklik ve öğrenci-fakülte ilişkisini incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu sorular Fakülte mensuplarından; akademisyenlere, öğrencilere ve personele uygulanmıştır.

Ancak, örgüte bağlılık çalışmasında denek olarak araştırma görevlileri baz alındığından dolayı, bu çalışmadan da üç grup içerisinde akademisyenler bölümü ele alınıp değerlendirilmiştir.

SORU	TÜMÜYLE KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İ.İ.B.F. de öğretim üyesi olmak ayrıcalık sağlayan bir unsurdur.	12(%16,4)	47(%63,9)	3(%4,1)	10(%13,7)	2(%2,7)	74(%100)

İ.İ.B.F. öğretim üyesi kendisini, kurumunun bir parçası olarak görür.	23(%30,6)	42(%56,9)	5(%6,9)	3(%4,2)	1(%1,4)	74(%100)
Öğretim elemanları İ.İ.B.F.'nin kuruluş ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir.	11(%15,3)	41(%55,6)	15(%19,4)	6(%8,3)	1(%1,4)	74(%100)
Öğretim elemanları İ.İ.B.F.'deki baskın değerlerden haberdardır.	11(%15,3)	40(%54,2)	13(%18,1)	8(%11,1)	1(%1,4)	74(%100)
İ.İ.B.F. de baskın değerler öğretim elemanları tarafından paylaşılır.	8(%11)	34(%45,2)	15(%20,5)	16(%21,9)	1(%1,4)	74(%100)
Öğretim elemanları İ.İ.B.F. değerlerinin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir.	12(%16,4)	45(%60,3)	10(%13,7)	6(%8,2)	1(%1,4)	74(%100)
İ.İ.B.F. kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.	17(%23,3)	47(%63)	6(%8,2)	4(%5,5)	---	74(%100)

Öğretim elemanları, İ.İ.B.F.'nin amaçlarından haberdardır.	6(%8,3)	37(%50)	15(%19,4)	11(%15,3)	5(%6,9)	74(%100)
İ.İ.B.F. de öğretim elemanlarının bireysel amaçları örgütsel amaçların önünde tutulur.	3(%4,1)	22(%30,1)	13(%17,8)	25(%34,2)	10(%13,7)	74(%100)
İ.İ.B.F. de çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir.	32(%42,5)	35(%47,5)	3(%4,1)	1(%1,4)	3(%4,1)	74(%100)
İ.İ.B.F. de yeni gelen bir öğretim elemanının kurumu tanınması ve tanıtılması yönünde örgütsel faaliyetler gerçekleştirilir.	7(%6,9)	33(%43,8)	8(%11)	22(%30)	4(%5,5)	74(%100)
İ.İ.B.F. de öğretim elemanları ile ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar.	14(%19,2)	39(%52,1)	11(%15,1)	10(%13,7)	---	74(%100)
İ.İ.B.F. de öğretim elemanlarının sahip olduğu unvan, biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur.	15(%20,5)	41(%54,8)	5(%6,8)	13(%17,8)	---	74(%100)

İ.İ.B.F. de fakülteyi ilgilendiren her konuda, değişim kolaylıkla gerçekleştirilebilir.	1(%1,4)	16(%21,9)	20(%27,4)	30(%39,7)	7(%9,6)	74(%100)
İ.İ.B.F. de öğretim elemanları için düzenli aralıklarla, toplantı, çay, kokteyl, gezi ve yemekler düzenlenir.	4(%5,5)	37(%49,3)	8(%11)	23(%31,5)	2(%2,7)	74(%100)
İ.İ.B.F. de düzenlenen sosyal etkinliklere öğretim elemanlarının katılımı yüksektir.	3(%4,1)	37(%49,3)	15(%20,5)	16(%21,9)	3(%4,1)	74(%100)
İ.İ.B.F. de ekip çalışması yaygındır.	2(%2,7)	10(%13,7)	18(%24,7)	38(%46,6)	9(%12,3)	74(%100)
İ.İ.B.F. de iletişim kanalları çok yönlü olarak çalışır.	10(%13,7)	27(%35,6)	17(%23,3)	16(%21,9)	4(%5,5)	74(%100)
İ.İ.B.F. deki biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır.	12(%16,7)	30(%40,3)	20(%26,4)	11(%15,3)	1(%1,4)	74(%100)

İ.İ.B.F. öğretim elemanları çalışma saatleri ve yeri dışında da bir araya gelebilirler.	4(%5,5)	45(%60,3)	10(%13,7)	15(%20,5)	---	74(%100)
İ.İ.B.F. de herhangi bir konuda karar alma süreci, her düzeyden ilgili kişilerin katılımıyla gerçekleştirilir.	---	14(%19,2)	17(%23,3)	29(%38,4)	14(%19,2)	74(%100)
İ.İ.B.F. de öğretim elemanları kendilerini ilgilendirilen her konuda bilgilendirilir.	9(%12,3)	30(%39,7)	9(%12,3)	20(%27,4)	6(%8,2)	74(%100)
İ.İ.B.F. de her düzeydeki öğretim elemanları arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.	3(%4,2)	29(%38,9)	8(%11,1)	25(%33,3)	9(%12,5)	74(%100)
İ.İ.B.F. de her düzeydeki öğretim elemanları üstlerinden destek görür.	6(%8,2)	38(%46,6)	8(%11)	20(%27,4)	5(%6,8)	74(%100)
İ.İ.B.F. öğretim elemanları yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.	17(%23,6)	42(%56,9)	9(%12,3)	3(%4,2)	3(%4,2)	74(%100)

İ.İ.B.F. de yönetim ile öğretim elemanları arasında uyum ve işbirliği vardır.	7(%9,6)	39(%53,4)	16(%20,5)	10(%13,7)	2(%2,7)	74(%100)
İ.İ.B.F. öğretim elemanları arasında biçimsel açıdan yapıcı bir rekabet vardır.	2(%2,8)	27(%36,6)	18(%23,9)	22(%29,6)	5(%7)	74(%100)
İ.İ.B.F. de bilimsel çalışmaya özendirici bir çalışma ortamı vardır.	7(%9,6)	32(%42,5)	7(%9,6)	22(%30,1)	6(%8,2)	74(%100)
İ.İ.B.F. de öğretim elemanı-öğrenci ilişkilerinde, karşılıklı iletişim kanallarının açık tutulmasına önem verilir.	6(%8,2)	32(%42,5)	14(%19,2)	18(%24,7)	4(%5,5)	74(%100)
İ.İ.B.F. öğrencileri için, ders dışında akademik faaliyetler düzenlenir.	3(%4,1)	19(%26)	18(%24,7)	32(%42,5)	2(%2,7)	74(%100)
İ.İ.B.F. öğrencileri ile öğretim elemanlarını bir araya getiren sosyal etkinlikler düzenlenir.	1(%1,1)	26(%34,2)	16(%21,9)	26(%34,2)	5(%6,8)	74(%100)

İ.İ.B.F. öğretim elemanları ile fakülte personeli uyumlu bir çalışma içerisinde içerisindedir.	6(%8,2)	55(%74)	3(%4,1)	9(%12,3)	1(%1,4)	74(%100)
İ.İ.B.F. de personel akademik faaliyetlere destek verir.	5(%6,8)	40(%53,4)	17(%23,3)	11(%15,1)	1(%1,4)	74(%100)
İ.İ.B.F. de eğitim ve öğretimin kalitesini geliştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.	10(%13,7)	38(%46,6)	6(%8,2)	16(%21,9)	7(%9,6)	74(%100)

Tablo 7. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Sonuçları

Kaynak: Güneş Berberoğlu, Senem Besler, ve Zümrüt Tonus, **Örgüt Kültürü**, (A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, S:2, Eskişehir, 1999.) s.50

Yukarıdaki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademisyenlerine uygulanan, örgüt kültürünü tanımaya yönelik anket sonuçları genel olarak yorumlanırsa;

Anketteki değerlerin geneline göre İ.İ.B.F.'de gelenekçi değerlerin olduğu ve bu değerlerin öğretim elemanlarının büyük bir çoğunluğu tarafından paylaşıldığı görülmektedir.

Yine, öğretim elemanları arasında, kuruma bağlılık notasında olumlu izlenim oluşabilecektir. Özellikle kendini kurumun bir parçası olarak algılama eğilimi öğretim elemanları arasında yaygındır. Bu eğilim ise, kuşkusuz güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir. 'İ.İ.B.F. öğretim üyesi kendisini, kurumunun bir parçası olarak görür.' sorusuna verilen cevapların olumlu kısmının yüzdesinin %87,5 olması ise bunun bir göstergesidir.

Çeşitli sorulara verilen cevapların yüzdesine bakıldığında örgüt kültürü ile ilgili önemli ipuçlarına ulaşmak mümkündür. Öğretim elemanlarının İ.İ.B.F.'nin kuruluş ve gelişmesi ile ilgili haberleri bilmeleri sorusuna %74 oranında olumlu yanıt verilmesi, yine, baskın değerlerden haberdar olma noktasında %69'luk bir kısmın olumlu düşünmeleri, bu yapıda güçlü bir kültür işaretçileridir.

Ekip çalışmasının zıddına 'sosyal etkinliklere katılım', 'iletişim kanallarının çok yönlü çalışması', 'biçimsel olmayan yapının mevcudiyeti' ve 'yönetime kolaylıkla ulaşabilme' gibi sorulara verilen cevaplar olumlu bir durumu ifade etmektedir. Bu yanıtlar düşünüldüğünde biraz önce bahsedilen, ekip çalışmasının yaygın olmamasının organizasyonun farklılığından kaynaklandığını anlamak daha kolay olacaktır.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilme açısından bir başka önemli boyut iletişimdir. Kurum ile bütünleşme ve kurumu tanıma açısından da iletişim önemli bir unsurdur. Fakülte öğretim elemanlarının yarısı fakülte içinde iletişim kanallarının çok yönlü çalıştığına yönelik görüşe katılmaktadır. İletişim kanallarının çok yönlü çalıştığına ilişkin görüş ile Fakülte'de çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki kısıldıkça, iletişim konusunda olumsuz görüşler artmaktadır.

Yukarıda sıraladığımız akademik organizasyonların sahip olması gereken örgüt kültürünün belirgin unsurlarını anket sonuçlarını göre Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi için ele aldığımızda;

5.1. Bilimsel Çalışma Ortamı

Bilimsel çalışma ortamını anlamada, 'İİBF'de bilimsel çalışmayı özendirici bir çalışma ortamı vardır' sorusu yol gösterici niteliktedir. Bu soruya verilen cevapların %52'lik kısmı bilimsel çalışma ortamının varlığını kabul ederken, %38'lik bir dilim ise bunun olmadığını düşünmektedir. %10'luk bir kesim ise bu soru karşısında belirli bir yönde cevap verememişlerdir. Bu noktadan hareketle, nispeten de olsa bilimsel çalışma ortamının varlığına, çoğunluğun inandığını söylemek mümkündür. Zaten üniversiteler bu ortamı barındırması gerekli, ilk akla gelecek organizasyonlardandır.

5.2. Bilimsel Rekabet

Akademik organizasyonlarda devamlı surette bir yenilikten söz edilebilir. Çünkü yapısı gereği üniversiteler, yeniliklerin takip edilmesi, hatta yeniliği kendisinin oluşturması beklenen bir kurumdur **üniversiteler**. Bu hızlı değişimlerin ortasında akademisyenlerin de bilimsel açıdan rekabet içinde olmaları yadırganmayacak bir durumdur. Daha iyiye ulaşmak ve mevcut olanın geliştirilmesi, yeniliklerin üretilmesinde 'yapıcı' bir bilimsel rekabet yararlı olacaktır.

'İ.İ.B.F. öğretim elemanları arasında biçimsel açıdan yapıcı bir rekabet vardır.' ifadesi, ankette öğretim üyelerine yöneltilmiş ve %39'luk bir oranda bu tip rekabetin varlığı kabul edilirken, %36'lık bir kesim ise tersi durum için görüş bildirmişlerdir. Bu noktada kesin bir durumdan söz etmek sağlıklı olmayacaktır.

Bundan dolayı Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bilimsel rekabet ortamının varlığından söz edilebilir, ancak bu varlığın çok net olmadığı da eklenmelidir.

5.3. Biçimsel Olmayan İlişkiler ve Çok Yönlü İletişim Kanalları

Günümüzde insanlar sadece iş ile ilişkilerini sınırlandırmadıkları, iş dışında da sosyal bir ortam oluşturduklarında birbirlerine ve çalıştıkları organizasyona bağlılıkları artmaktadır. Sadece işe gelip gitmekle çalışanın verimliliğinin yüksekliğinden bahsedilemez. En azından uzun vadede bu tür durumlar çalışanlar açısından sorun oluşturacaktır. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve çeşitli sosyal etkinliklere ihtiyaç duymaktadır. Bu tür etkinliklerin varlığı ise hem özel yaşamına hem de iş yaşamına olumlu yönden yansıtacaktır.

Bu konuyla ilgili yöneltilen anket sorularını incelendiğinde;

'İ.İ.B.F. de öğretim elemanları için düzenli aralıklarla, toplantı, çay, kokteyl, gezi ve yemekler düzenlenir.' tanımına öğretim elemanlarının %55'lik kısmı olumlu yanıt verirken %33'lük bir kısım ise bunun varlığının olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu noktadan hareketle iş dışı etkinlikler olarak değerlendirebileceğimiz bu aktivitenin varlığı çoğunluk tarafından kabul edilmektedir. Bu tür aktiviteler ise biçimsel olmayan ilişkilerin başlamasında ya da gelişmesinde önemli rol oynayacaklardır.

‘İ.İ.B.F. de düzenlenen sosyal etkinliklere öğretim elemanlarının katılımı yüksektir.’ tanımında ise öğretim elemanlarının %54’lük kesimi katılımın yüksek olduğu görüşünü paylaşırlarken, %25’lik kısmı ise bunun tersi yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu tür sosyal etkinlikler zorunluluk teşkil etmediklerinden katılım durumu örgüte bağlılık açısından önemli izler taşımaktadır. Oran olarak yüksek bir katılımın olduğunu düşünenler diğerlerine göre neredeyse iki katı olduğundan, fakültede biçimsel olmayan bir ilişkinin varlığından rahatlıkla söz edilebilecektir.

‘İ.İ.B.F. de iletişim kanalları çok yönlü olarak çalışır.’ ifadesi öğretim elemanlarının birbirleriyle iletişimlerini anlamak açısından önemlidir. İletişim kuşkusuz bir organizasyonun varlığının sağlıklı bir şekilde sürmesinde büyük rol oynayacaktır. Her ne kadar bu tanım iş içindeki iletişimi işaret etse de, iş içindeki iletişim eksikliği ya da iletişimin sağlıklı işlemesi beraberinde önemli sonuçlar getireceklerdir. İletişimden yoksun insanların birlikteliğindeki bir organizasyonda ortak bir amaçtan söz etmek ya da biçimsel olmayan ilişkilerin gelişmesinden söz etmek çok zor olacaktır. İktisadi ve İdari Bilimler Öğretim Üyelerinin bu konudaki görüşleri %49 oranında olumlu iken, %27 oranında ise olumsuzdur. Dolayısıyla bu fakültede iletişim kanallarının çok yönlü çalışmasından söz edilebilecektir.

‘İ.İ.B.F. deki biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır ve İ.İ.B.F. öğretim elemanları çalışma saatleri ve yeri dışında da bir araya gelebilirler.’ tanımlamalarına öğretim elemanlarının çok büyük bir çoğunluğu, biçimsel olmayan grupların varlığı ve çalışma saatleri sonrasında bir araya gelme gibi aktivitelerin yapıldığı noktada olumlu görüş paylaşmaktadırlar. Bu ise yukarıdaki görüşlerimizi olumlu yönde destekler niteliktedir. Biçimsel yapı dışında bir yapının varlığı insanları ve dolayısıyla organizasyonu pozitif yönde etkileyecektir.

5.4. Ekip Çalışması

Ekip çalışması şüphesiz birçok organizasyona iyi katkılar sağlayacaktır. Aksi durumda ise beraberinde çeşitli sorunlar getirecek bir olgudur. Ancak bazı organizasyonları yapılan işin doğası gereği bunun dışında tutmak gerekecektir.

Burada dikkat edilecek bir nokta, ekip çalışması noktasında izlere rastlanmamasıdır. ‘Ekip çalışması yaygındır’ sorusuna %60’lık bir kitlenin yaygın olmadığı doğrultusunda görüş bildirmeleri azımsanmayacak bir çoğunluğu teşkil

etmektedir. Ekip çalışmasının yaygın olmaması insanların iş noktasında bireysel hareket ettiklerini göstermektedir. Bireysel hareketlilik bu noktada güçlü bir kültür paylaşımını azaltacak ya da bağıllık düzeyini düşürecek diye düşünülebilir. Ancak Akademik Organizasyonlar yapıları gereği, toplu çalışma ortamlarının çok görülmediği tipte organizasyonlardır. Örneğin bir makale yayınlanmasında birlikte yayınlama durumu nadiren görülmektedir. Dolayısıyla ekip çalışmasının yaygın olmamasını bu şartları göz önüne alarak değerlendirmekte fayda vardır.

5.5. Yönetim İle İşbirliği ve Koordinasyon

Bir organizasyonda çalışanları ile onların üstleri durumundaki yöneticiler bir çarkın dışlisi misali, amaca ulaşmada önemli iki unsurdurlar. Yönetim ile alt kademe arasında gerekli koordinasyon ve kaynaşma sağlanmadığı takdirde, büyük sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Bu iki unsur birbirini ne kadar iyi tamamlarlarsa, sonucunda da başarı için önemli bir gereksinim yerine getirilmiş olacaktır.

İktisadi ve İdari Bilimler Akademisyenlerinin bu konudaki görüşlerine bakarsak; ‘İ.İ.B.F. de her düzeydeki öğretim elemanları üstlerinden destek görür.’ tanımı %55, ‘İ.İ.B.F. öğretim elemanları yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.’ tanımı %80 ve ‘İ.İ.B.F. de yönetim ile öğretim elemanları arasında uyum ve işbirliği vardır.’ tanımı ise %63 oranında kabul görmüşlerdir. Bu kabul görmeye karşın karşı görüşler ise düşük seviyededir.

Bu oranlar bize fakültede akademisyenlerin üst yönetim ile çok büyük bir ölçüde işbirliği ve koordinasyon içinde olduklarını göstermektedir.

5.6. Esneklik

İnsanların, çalışma ortamlarında kendilerini rahat hissettiklerinde, gereğinden fazla baskı görmedikleri durumlarda yaratıcılıkları ortaya çıktığı gibi verimlilikleri de artacaktır. Bu sınırların dışındaki tutumlarda çalışanlar gerçek performanslarını yansıtmada sorun yaşayabileceklerdir. Bu açıdan yeterli bir esneklik, çalışanlar, dolayısıyla organizasyon için iyi olacaktır. Bilim yuvalarında akademisyenler kendilerini rahat hissettiklerinde üretimleri de o oranda artacaktır.

Esneklik düzeyinin göstergelerinden olan ‘İ.İ.B.F. de çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir’ tanımına, akademisyenler %90 gibi çok büyük bir oranda katılmışlardır. Bu da İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde esneklik politikasının izlendiğinin bir kanıtıdır. Bu tip organizasyonlar yapılan iş gereği esnek olmak zorundadır. Ancak farklı sonuçlara ulaşmak da muhtemeldir.

Çalışma saatlerinin esnekliği, bu fakültede genel manada esneklik mevcudiyetine ışık tutmaktadır. Ancak bu özelliğin akademik unvanlar göz önüne alındığında yetersiz kaldığı gözlemlenmektedir. Akademisyenlerin gözünde, hiyerarşik ilişkilerin şekillenmesinde unvan ve statü önemli rol oynamaktadır. Bu durum ise esneklik boyutunu zayıflık yönünde etkilemektedir. Buna ek olarak, karar almada merkeziyetçi yapının baskın olduğu görüşünün ağırlıklı olarak paylaşılması esnekliğe zayıflık yönünde katkıda bulunmaktadır.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde ‘Örgüt Kültürü’ bu bilgiler ışığında irdelendiğinde;

Anket sonuçları genel olarak ele alındığında şu tip sonuçlara varmak mümkündür;

Araştırma sonuçlarına göre İktisadi ve İdari Bilimlerde güçlü bir kültür varlığından söz edilebilir. Baskın değerlerin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması bu sonuca ulaşılması sonucunu doğurmuştur.

Fakültede geçmiş ile ilgili kuruluş ve liderlik hikayeleri önemli yer tutmaktadır. Bu, kültürün temelini sağlam atılması açısından önemli bir adımdır. Bu hikayelerin ilgi görmesi insanların organizasyona ilgi duyduklarını da göstermektedir.

Gelenekçi değerlerin baskın olması ise anket ile ulaşılabilecek bir diğer sonuçtur. Daha önce de değinildiği üzere, kültür birden bire ortaya çıkan ya da kısa bir sürede ortadan kaldırılabilecek bir olgu değildir. Bir süreç sonucunda meydana gelen ve değiştirilmesi ise zaman alacak bir kavramdır. Gelenekçi değerlerin baskın olması, kültürün en başından bu süreci sağlıklı bir şekilde yaşadığını ve bu durumun insanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir.

6. İKTİSADİ ve İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE ÖRGÜTE BAĞLILIK

Örgüte bağlılık konusu daha önce de bahsedildiği gibi örgütler için önemli konulardan biridir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında zorunluluk teşkil etmektedir. Kuşkusuz, insan kaynaklarını iyi değerlendiremeyen yapılar sağlıklı olmadıkları gibi yaşamlarını da sürdürmeleri zor olacaktır.

Örgütü oluşturan bireylerin, mensubu oldukları yapıya bağlılıklarının yüksek olduğu bir durumla, bağlılık düzeylerinin düşük olduğu bir durum arasında çok büyük farklılıklar olacaktır. İnsanların bağlılık seviyesinin az olması, örgütlerin, insan kaynaklarının kullanımını istediği seviyeye çekmesini zorlayacaktır. İnsanların örgütlerine az bağlanmaları demek, örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmemeleri, yaptıkları işleri zorunluluk olarak gördüklerinden yapmaları anlamına gelmektedir.

Örgüte bağlılık sınıflandırmaları daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi çok çeşitli olarak yapılmıştır. Bu aşamada, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenlerinin örgüte bağlılıklarını anlamak amacıyla bu sınıflandırmalardan Allen ve Meyer'in bağlılık sınıflandırması alınmıştır. Bilindiği gibi Allen ve Meyer sınıflandırmalarını üç temel üstünde tutmuşlardır. Bunlar; normatif bağlılık, örgütte kalmaya devam etme isteği ve duygusal bağlılıktır.

Allen ve Meyer'in bağlılık sınıflandırmaları esas alınarak hazırlanmış ve güvenilirlik ve geçerliliği, Fatma Yıldırım tarafından 2002 yılında hazırlanan "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi" isimli doktora teziyle test edilmiş bu anket formu, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenlerinden araştırma görevlilerine uygulanmıştır.

Anket formlarının, araştırma görevlilerinin yanında Yardımcı Doçent ve üst seviyedeki akademisyenlere de uygulanması düşünülmüş ancak kısıtlar nedeniyle bu gerçekleştirilememiştir. Buna rağmen anketin güvenilir ve geçerliliğinin bu hedef kitlede de sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırma görevlilerinin sayıları itibarıyla, kendi aralarında bütüne yakını temsil etmeleri ve düşüncelerinin genele yansıtılmasının ise sorun oluşturmayacağı düşünülmüştür.

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenlerinin örgüte bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla daha önce güvenilirliği test edilmiş anket soruları, fakültede görevli 26 Araştırma Görevlisine yöneltilmiştir. İnsanların çalışma hayatlarının ilerleyen safhalarında iş değiştirmeleri daha zor olmaktadır. Hedef kitleyi

araştırma görevlilerinin oluşturması, iş hayatlarının başlarında olmalarından ve zorunlu durumlarda ya da kendi istediklerinde örgütten ayrılmalarının daha kolay olacağından dolayıdır.

Ankete katılan 26 araştırma görevlisi, neredeyse İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde çalışan araştırma görevlilerinin tümünü temsil etmektedir. Dolayısıyla anketin sonuçlarının güvenilirliği açısından 26 kişilik anket katılımı yeterli görülmektedir.

Anket soruları, araştırma görevlilerine elden dağıtılmış ve ankette yer alan açıklamaların yanında sözlü olarak da açıklamalarda bulunulmuştur. Gerekli sürenin sonunda da yine elden teslim alınmıştır. Aşağıda İktisadi ve İdari Bilimler Araştırma Görevlilerine yöneltilmiş anket soruları ve sonuçları bulunmaktadır. Bu anket ile, fakülte akademisyenlerinden araştırma görevlilerinin örgüte bağlılıkları Allen ve Meyer'in sınıflandırmasına göre ele alınmıştır.

Açıklama:

Aşağıda yer alan ifadeler işyerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemektedir. Ölçekte bulunan ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Sizden istenen aşağıdaki ifadelerden her birinin **size göre** kendi işyeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

1. Kesinlikle Yanlış 2. Yanlış 3. Kararsızım 4. Doğru 5. Kesinlikle Doğru

		1	2	3	4	5
1	İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.	---	---	4(%15)	12(%46)	10(%39)
2	İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	---	9(%35)	5(%19)	10(%39)	2(%7)
3	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim.	---	3(%12)	5(%19)	14(%54)	4(%15)

4	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.	2(%8)	7(%27)	11(%42)	5(%19)	1(%4)
5	İşyerimde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	3(%12)	15(%58)	4(%15)	4(%15)	---
6	Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	4(%15)	14(%54)	7(%27)	---	1(%4)
7	Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.	1(%4)	1(%4)	9(%35)	11(%42)	4(%15)
8	İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.	6(%23)	11(%42)	4(%15)	5(%20)	---
9	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	5(%18)	10(%39)	8(%31)	2(%8)	1(%4)
10	İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	2(%7)	5(%19)	3(%12)	12(%47)	4(%15)
11	Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	2(%7)	3(%12)	2(%7)	12(%47)	7(%27)
12	Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.	8(%31)	10(%38)	6(%23)	1(%4)	1(%4)
13	Bu işyerinde devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.	2(%8)	4(%15)	5(%19)	14(%54)	1(%4)
14	Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kamıyındayım.	3(%11)	10(%39)	5(%19)	6(%23)	2(%8)
15	Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.	3(%11)	15(%58)	3(%11)	5(%20)	---
16	Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.	---	6(%23)	10(%39)	7(%27)	3(%11)

17	Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	1(%4)	11(%43)	8(%31)	6(%22)	---
18	Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	---	8(%31)	8(%31)	6(%23)	4(%15)
19	Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.	2(%7)	5(%20)	10(%38)	8(%31)	1(%4)
20	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	2(%7)	8(%31)	9(%35)	6(%23)	1(%4)
21	Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	1(%4)	6(%23)	10(%38)	6(%24)	3(%11)
22	Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	1(%4)	6(%23)	6(%23)	9(%35)	4(%15)
23	İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	1(%4)	7(%27)	16(%62)	2(%7)	---
24	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.	3(%11)	11(%43)	6(%23)	5(%19)	1(%4)

Tablo 8. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüte Bağlılık Anket Sonuçları

Anket sonuçları Allen ve Meyer'in sınıflandırmalarına göre değerlendirilirse;

Anket soruları sırasıyla ilk sekiz soru Allen ve Meyer'in sınıflandırmalarından 'duygusal bağlılığı', sonraki sekiz soru 'örgütte kalmaya devam etme isteği' ve son sekiz soru ise normatif bağlılığı' ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

6.1. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Duygusal Bağlılık

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenlerinin duygusal bağlılıklarına bakarsak; genel olarak bakıldığında ifadelerin tümünde akademisyenler duygusal

bağlılık hissettikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. İlk sekiz sorunun hepsinde duygusal bağlılığı çağrıştıran cevaplar elde edilmiştir. Bunlara göz attığımızda;

‘İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.’ İfadesini bağlılığı direkt yansıtması bakımından çok önemli ve açık bir ifadedir. Bu ifadeye katılanların oranı ankete katılanların neredeyse tümünü teşkil etmektedir. Akademisyenlerin %85 oranlık kısmı kariyerlerinin geri kalanı İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde geçirmekten mutlu olacaklarını ifade etmektedirler. Bu yüzden dışında kalan kısım ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere, akademisyenlerin neredeyse tümü, Fakülteye karşı duygusal bağlılık sergilemektedirler.

‘İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.’ ifadesi yine bağlılık açısından önemlidir. İnsanlar çalıştıkları yerlerde mutlu oldukları oranda verimlilikleri yaratıcılıkları artacaktır. Eğer insan çalıştığı yerde mutlu ise bunu iş dışındaki ortamlarda konu edinmesi çok doğal bir sonuç olacaktır. Ancak her mutlu çalışanın iş ortamını başka bir ortamda konu edinmesi de beklenemez. Ama genel olarak konuşulduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu açıdan ifade değerlendirildiğinde; %46 oranında olumlu görüş alınırken, %35 oranında ise olumsuz görüş alınmıştır. Bu yüzdelerin yakın olması bağlılık açısından istenilen bir sonuç olmadığı gibi olumlu görüş bildirenlerin yüksek oranda olmaları da önemlidir.

‘İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımı gibi hissederim.’ ifadesi çalışanın bağlılığını anlamak açısından önemli bir ifadedir. Eğer çalışan ya da örgüt üyesi, örgüt amaçlarını kendi amacı gibi, örgüt sorunlarını kendi sorunları gibi görürse, bu durum örgüt açısından çok önem arz etmektedir. Örgüt sorunlarını kendi sorunları olarak düşünen bir birey artık rasgele hareket edemeyeceği gibi, örgütün amacına ulaşması içinde tüm çabasını sarf edecektir. Bu önemli ifadeye verilen olumlu görüşlerin yüzdesi %69 iken, olumsuz görüşlerin oranı %12’lerde kalmıştır. Dolayısıyla, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlilerinin çok büyük bir kısmının Fakülte sorunlarını kendi sorunları gibi gördüğünü söylemek doğru olacaktır.

İnsanların kurumlarına bağlılıklarını gösteren bir göstergede işgücü devir oranı olarak belirtilebilir. Bu oranın yüksekliği o işyerine duyulan bağlılık ile ters ilişki gösterecektir. Eğer çalışanlar zorunluluk dışında, örgütte kalma durumlarını devam ettiriyorlar ise bunun örgüte bağlı olduklarından olabileceği muhtemel bir sonuçtur. Bunun yanında eğer bir çalışan kolaylıkla çalıştığı iş yerini değiştirmek istediğini

ifade ediyorsa, işyerine bağlılığının çok zayıf olduğu sonucuna varmak doğal olacaktır.

‘Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.’ ifadesi yukarıda bahsedilen durumun ortaya çıkarılmasına yarayacaktır. Bu ifadenin yöneltildiği araştırma görevlilerinin %35’lik bir kısmı başka işyerinde buradaki bağlılığını kolayca sergileyemeyeceğini, %23’lük bir oranla ise bu bağlılığı rahatlıkla sergileyebileceğini belirtmişlerdir. Her ne kadar bağlılık açısından beklenen cevapların oranı yüksek olsa da, tersini düşünenlerin oranı da azımsanmayacak derecede çoktur.

‘İşyerimde kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.’ Bu ifade çalışanın kendisini örgütüyle bütünleştirip bütünleştiremediğini anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Buradan çıkacak sonuç doğrultusunda çalışanın kendisini, bu işleyen büyük çarkın bir dişlisi olarak görüp görmediği anlaşılabilir. Sonucunda kesin olan, eğer birey kendini bu büyük ailenin bir ferdi olarak görüyor ise bağlılığı da bunun paralelinde kuvvetli olacaktır. bunun tersinde ise kendini dışlanmış olarak görme sonucu çıkar ki, bu ise performans gibi daha birçok gerekli özelliği köreltecektir. Bu ifadeye verilen yanıtlara göz atarsak; %70 oranlık bir kesim kendisini işyerinde ailenin bir parçası gibi görürken, %15’lik bir kesim ise bunun tersini ifade etmektedir. Geri kalanlar ise kararsız oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir. Sonuçtan da açıkça anlaşılacağı üzere, büyük bir farkla araştırma görevlileri kendilerini bu yapının bir parçası olarak görmektedirler. Bu durum ise bağlılığı olumlu yönde etkileyen göstergelerdendir.

‘Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.’ İfadesi direkt olarak kişilerin kurumlarına duygusal bağlılık duyup duymadıklarını anlamak için hazırlanmıştır. Buna verilecek yanıtlardan alınacak sonuçlar kişilerin kurumlarına duygusal bağlılıklarını direkt olarak gösterecektir. %69 oranında araştırma görevlileri kurumlarına duygusal bağlılık beslediklerini belirtirken sadece 1 kişi bunun tersini ifade etmiştir. Bundan çıkarılacak sonuç ise kesindir; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görevli araştırma görevlilerinin hemen hemen hepsi kurumlarına yüksek oranda duygusal bağlılık beslemektedir.

‘Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.’ İfadesine de olumlu yanıt verenlerin oranı %57’leri bulurken, olumsuz yanıt verenlerin oranı ise %8 de kalmıştır.

‘İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.’ tanımı yine önemli mesajlar vermektedir. Bu tanım, çalışanın kurumuna aidiyet duyup duymadığını ortaya çıkarması açısından önemlidir. Buna yanıt olarak ise %65’e, %20 oranında üstünlük ile araştırma görevlileri kendilerinde işyerine karşı güçlü bir aidiyet hissettikleri yönünde düşünce belirtmişlerdir. Bu oranda azımsanmayacak derecede büyüktür.

Duygusal bağlılık açısından İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlilerini değerlendirirsek; önemli oranda kurumlarına duygusal bağlılık besledikleri sonucuna varmak mümkün olacaktır. Duygusal Bağlılığı tanımlarken; ‘İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıttığı, güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanların, buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ettiklerinden’ önceki bölümlerde söz edilmişti. Sonuç olarak, akademisyenlerin kurumlarına güçlü denilecek bir düzeyde duygusal bağlılık sergilediklerini söylemek doğru olacaktır.

6.2. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

Örgütte kalmaya devam etme isteği, çalışanın kurumuna şimdiye kadar yaptığı yatırımları ve bu kurumdan vazgeçtiğinde kaybedecekleri ve kazanacaklarını göz önüne sermesi, sonucunda da hangisinin ağır basacağını kestirmesini ifade etmektedir. Bir örgüt bünyesindeki bireylere yatırımlar yaptığı gibi, çalışanlarda örgütlerine yatırımlar yapmaktadırlar. Emek ve zamanını örgüte bağlayan çalışan, belirli bir süre sonra örgütten ayrıldığında, bu yatırımlarını başka bir örgütte karşılayamayacak duruma düşebileceklerdir. Bu durumda ise çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak ta örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür.

Bu durumu anlamaya yönelik cümleler anketin 9 ve 16 numaralı sorularını kapsamaktadır. Bunları değerlendirirsek;

Daha önce de değinildiği gibi bağlılık ile ilgili anketin araştırma görevlilerine yöneltilmesi, onların yaptıkları yatırımların diğer akademisyenlere oranla az olmasından ve bağlılık seviyelerinin yine diğer akademisyenlere göre değişkenlik gösterebileceğindedir. Bu durumda göz önüne alınarak sonuçların değerlendirilmesi daha gerçekçi olacaktır.

‘Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.’ ifadesi çalışanın şimdiki işini ne derece kolaylıkla bırakabileceğini anlamamıza yardımcı olacaktır. Buna verilen cevaplar, başka bir iş bulmadan şimdiki işlerini bırakma riskini %57 oranında araştırma görevlilerinin üstlenemediklerini göstermektedir. Bunun tersini ise %12’lik bir oranda kesim düşünmektedir. Anket ifadesine verilen bu cevaplar araştırma görevlilerinin iş değiştirme noktasında, (en azından başka bir iş bulmadan) çekimser kaldıklarını göstermektedir.

‘İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.’ İfadesi yine ankete katılanlar arasında büyük oranda iş değiştirmelerinin zor olacağı yönünde görüş bulmuştur. Ankete katılanların %62’lik kısmı iş değiştirmelerinin kendileri açısından zor olduğunu düşünmektedirler.

‘Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.’ Araştırma görevlilerinin %74 gibi büyük bir kısmı şu anki işlerini bıraktıklarında hayatlarında birçok şeyin aksayacağını düşünmektedirler. İş hayatlarının başında olan bu çalışanların zorunluluktan dahi olsa bağlılık sergiledikleri açıktır.

‘Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.’ Yukarıdaki açıklamalara benzer bir ifade ankete katılanlara farklı bir yönden sunulmuştur. Yine çalışanların şu anki işlerini bırakmalarının kendilerine pahalıya mal olacağını düşündükleri anket sonucunda bu ifadeye verilen cevaptan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan araştırma görevlileri arasında örgütte kalmaya devam etme istekleri sergiledikleri bu sorunun sonucunda ulaşılacak sonuçlardandır.

‘Bu işyerinde devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.’ Bu açıklamada çalışanın işyerinde kalma isteğinin nedeni sorgulanmaktadır. Yalnız, bunun mecburiyetten mi kaynaklandığı ek olarak aranmaktadır. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlileri, %58’e %23 oranında işyerinde devam etmeyi istedikleri hem de buna kendilerini mecbur hissettikleri düşünmektedirler. Oranlama açısından yeterli sayılacak bir oranda çalışanlar işyerinde devam etmeyi istemektedirler.

Örgütte kalmaya devam etme isteğini anlamaya yönelik yöneltilen bir diğer anket sorusu, ‘Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım’ dır. Buna cevap olarak %50 oranında çalışan ‘Kesinlikle yanlış’ ve ‘Yanlış’ seçeneklerini cevap olarak görürlerken, %31 oranında çalışan ise ‘Kesinlikle doğru’ ve ‘Doğru’ seçeneklerini cevap olarak görmektedirler. Bu yanıtlar yorumlanırsa; çalışanların ağırlıklı bir kısmı, işyerinden ayrılmak için şartların sınırlı

olmadığını düşünmektedir. Yani şartlar mevcut ama ayrılma isteği kişilerde mevcut değil dememiz yanlış olmayacaktır.

‘Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.’ İfadesi ise çalışanların iş değiştirmeyi göze almamalarının nedenini sorgulamaktadır. Buna cevap olarak ise akademisyenler, %69 oranında tersi istikamette görüş bildirmişlerdir. Yani araştırma görevlilerinin büyük bir kısmı, iş değiştirmek için gerekli seçeneklerin mevcut olduğunu ama iş değiştirmeyi göze almadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç bağlılık açısından önemlidir. Burada, insanların iş değiştirmek için gerekli şartları oluşturabileceklerini düşündükleri ama iş değişikliğine gitmek istemedikleri sonucuna ulaşılabilecektir.

Üstteki açıklamayı destekleyen bir anket seçeneği ise, ‘Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.’dir. Buna verilen cevapların fazlalık kısmını olumlu görüşler oluşturmaktadır. Dolayısıyla araştırma görevlileri, başka işyerlerinde, fakülteadaki olanaklara ulaşabileceklerini düşünmezlerken, işten ayrılmalarının kişisel fedakarlık gerektireceğini düşünmektedirler.

Ankette yer alan örgütte kalmaya devam etme isteği seçenekleri genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma görevlileri arasında örgütte kalmaya devam etme isteğinin varlığı belirgin olarak gözlemlenmektedir.

6.3. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ile bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerindedir. Bu tür bağlılıkta bireyler, herhangi bir zorunluluktan dolayı bağlılık davranışı sergilememekte, bağlanmalarının ahlaki olduğunu düşündüklerinden dolayı bu davranışı sergilemektedirler.

Anket formunda normatif bağlılığı çağrıştıran ifadelere verilen cevapları yorumlarsak;

‘Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.’ Burada insanların sık iş değiştirmeye karşı tepkileri ölçülmeye çalışılmaktadır. Aslında bu

ifade, bir gözlem olarak ifade edilmesine rağmen, insanların iş değiştirmeye bakışlarını da göz önüne serebilecek bir ifadedir. Buna verilen yanıtların büyük çoğunluğu araştırma görevlilerinin sık iş değiştirildiğini düşünmediklerini ortaya koymaktadır.

‘Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.’ Açıklamasında yine normatif bağlılık boyutu anlaşılmaya çalışılmaktadır. Çalıştığı işyerine sadık kalınması gerektiğini düşünen bir insanda normatif bağlılığın varlığından söz edilebilecektir. Buna verilen yanıtlar birbirine yakınlık göstermekle birlikte, işyerine sadık kalınması gerekliliğine inanmayanların sayısı, sadık kalınması gerekliliğine inananlardan fazla durumdadır.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta kararsızlık yönünde oy kullananların fazlalığıdır. Bu durum normatif bağlılığın, dolayısıyla koşullar tatmin edici olmasa da, işyerinde çalışmayı bir vefa borcu gibi algılama oranının düşük olduğunu göstermektedir.

‘Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.’ Tabirinde de yukarıdaki durum geçerlidir. Anket cevaplarına baktığımızda büyük bir çoğunluğun kararsız kaldığı, geri kalan kısımdan ise az farkla da olsa, sürekli işyeri değiştirmenin ahlak dışı olmadığını düşünenlerin önde olduğu görülmektedir. Bu durum yine İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlilerinde normatif bağlılığın zayıflığına işaret etmektedir.

‘Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.’ Anket ifadesi direkt olarak sadakati ve ahlaki sorumluluğu sorgulamaktadır. Buna verilen cevaplar da bu oranda önem arz etmektedir. %38 oranında bu görüşün yanlış olduğu noktasında görüş bildirilmesine karşın, %27 oranında da bu görüşe katılım olduğu görülmektedir. Ancak yine kararsızlık yönünde düşünce belirtenlerin sayısının yüksekliği (%35) dikkat çekmektedir.

‘Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.’ Burada araştırma görevlilerine, mevcut işlerinden daha iyi bir teklifin gelmesi durumunda tepkileri sorulmaktadır. Verilen cevaplarda; 7 kişi daha iyi bir iş teklifinde mevcut işinden ayrılmasının doğru olacağını düşünmekte, 9 kişi yukarıdakinin tersine, ifadeyi onaylamakta ve 10 kişi de kararsız kaldığını belirtmektedir. Yine kararsızların sayısının yüksekliği net bir sonuca ulaşmada

zorluklar doğurmaktadır. Ancak az da olsa bu seçenek için normatif bağlılıktan söz etmek doğru olacaktır.

‘Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.’ ifadesi yukarıdakilerin tersine olumlu yönde görüş bulan bir ifadedir. %27’ye, %50 oranında olumlu görüş almıştır. Bunun aileden gelen, Türk kültürünün özelliğini yansıtan bir durum olduğu düşünülebilir.

‘Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.’ Açıklaması normatif bağlılık açısından önemli ipuçları veren açıklamalardandır. Bir işyerine bağlı olmanın anlamlı düşünmeyenlerin sayısının fazlalığı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki ortaya çıkacaktır. Buna verilen cevaplarda, %54’lük bir kesim işyerine aşırı bağlı olmanın anlamlı olduğunu savunurken, %23’lük bir kesim ise tersini savunmaktadır. Buradan hareketle, İktisadi ve İdari Bilimler Araştırma Görevlilerinin büyük bir kısmının, işyerine aşırı bağlı olunmasını doğal karşıladıkları görülmektedir.

Araştırmamız kapsamına Yrd. Doç., Doç. ve Profesör düzeyindeki öğretim üyelerinin alınmamış olması, çalışma süresinin bu konuda farklı sonuç verip vermeyeceğini görme imkanımızı kısıtlamıştır. Ancak yinede çalışma süreleri yani örgütte kalma süreleri kısa olan akademisyenler olarak araştırma görevlilerinin kuruma normatif bağlılıkları düşük bulunmuştur.

7.ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İRDELENMESİ

Bağlılık konusu hakkında önceki bölümlerde bilgi verirken, bağlılığın birçok farklı durumdan etkilendiğinden söz etmiştik. Bu çok sayıdaki değişkeni göz önüne alarak bir bağlılık sonucuna varmak ‘neredeyse imkansız’ denecek derecede zordur. Bu yüzden burada, bağlılığın daha birçok durumdan etkilendiği kabul edilmektedir ve yapılan açıklamaların bu açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, örgüte bağlılık tanımlamaları arasından, Allen ve Meyer’in üç boyutlu bağlılık modeli, bağlılığı anlamada esas olarak alınmıştır. Allen ve Meyer, geliştirdikleri bu modeldeki üç farklı bağlılığın tümünün bir birey tarafından paylaşılabilceğini düşünmektedirler. Onlara göre çalışanlar, duygusal bağlılık,

örgütte kalmaya devam etme isteği ve normatif bağlılığı değişen oranlarda hissedebilecektir. Burada önemli olan nokta, bu üç bağlılık türü de işgücü devir oranıyla ters orantılıdır.

Bu tezin özünü oluşturan ‘Örgüt Kültürü’ ile ‘Örgüte Bağlılık’ arasında ilişkinin varlığı hakkında varılacak kararlara, aşağıdaki yorumlar sonucunda oluşacaktır.

7.1. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Duygusal Bağlılık ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Önceki bölümlerde de değinildiği üzere, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlileri arasında duygusal bağlılığın yüksek düzeyde mevcudiyetinden bahsetmek mümkündür. Ankete katılanların duygusal bağlılık sorularının hepsine büyük oranda olumlu yanıt vermeleri bunun göstergesidir.

Örgüt kültürü sorularından alınan cevaplardan da daha önce bir kültür yorumu yapılmıştı, ilk bakışta güçlü bir kültürün ortaya çıkması ve duygusal bağlılık seviyesinin de yüksek çıkması, örgüt kültürünün örgüte bağlılığı etkilediğini düşündürebilecektir.

Bunu göz önüne alırken, bağlılığın; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, örgütte kalma süresi, algılanan yeterlilik, ücret, iş düzeyi, işin içeriği, beceri çeşitliliği, özerklik, rol çatışması ve belirsizliği, örgüte güvenme, algılanan örgütsek destek ve liderlik biçimi gibi birçok farklı durumdan etkilendiğini düşünmek lazımdır. Bağlılığı etkileyen bu kadar unsur mevcut iken kesin bir yargıya varmanın çok zor olduğu bilinmelidir.

Uygulanan anket formunda duygusal bağlılığı anlamaya yönelik olarak yöneltilen ifadeler sonuçları ile birlikte değerlendirilirse;

Örgüte bağlılık anket formunda, **“İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.”** ifadesi %85 gibi yüksek bir oranda kabul görmüştür. Araştırma görevlilerinin bu derece yüksek oranda bu ifadeyi benimsemeleri, duygusal bağlılığın en önemli göstergelerindendir.

Örgüt kültürü anket formunda yöneltilen **‘İ.İ.B.F. de öğretim üyesi olmak ayrıcalık sağlayan bir unsurdur’** ifadesi yukarıdaki ifadeyi çağrıştırdığı gibi, örgüte bağlılığa da atıf da bulunmaktadır. Kendisini kurumun parçası olarak gören ve bu

birlikteliği ayrıcalık olarak niteleyen bir üye de kurumuna karşı yüksek bağlılık duyduğundan söz etmek doğru olacaktır.

Örgüt kültürü ifadesine akademisyenlerin %80,3'lük bir bölümü bu fakültede öğretim üyesi olmanın kendilerine ayrıcalık sağladığı noktasında birleşmişlerdir. Bu ifadeye verilen yanıtların yüzde olarak çok büyük bir yüzdeyi kapsaması bize kurum çalışanlarının bağlılıkları hakkında bir fikir verebilecektir. Allen ve Meyer'in bağlılık sınıflandırmalarından 'Duygusal Bağlılığı' ilgilendiren bu ifadeye verilen tepkilerin çok büyük oranda yüksekliği ile aynı kişilerden, duygusal bağlılık açısından da yüksek oranda olumlu yanıtlar alınması, 'kültür' ile 'bağlılık' arasında bir ilişkinin varlığı olabileceğini düşündürmektedir.

Örgüt kültürü anketinde, **'İ.İ.B.F. öğretim üyesi kendisini, kurumunun bir parçası olarak görür.'** İfadesi de yukarıdaki, ;'İ.İ.B.F. de öğretim üyesi olmak ayrıcalık sağlayan bir unsurdur' ifadesiyle benzer sonuçlar doğurmaktadır. Kendini kurumlarının bir parçası olarak gören akademisyenlerin %87,5'lik bir yüzdeye sahip olmaları, fikir edinmek açısından gayet nettir. Üstteki açıklamada, örgüt üyelerinin bu kurumun üyesi olmaktan ayrıcalık duyup duymadıkları irdelenirken, burada ise kendilerini kurumun bir parçası olarak görüp görmedikleri sorgulanmaktadır.

Bu ifadeye olumlu yaklaşmak, çalışanın iş gereksinimleri dışında kurumunu gerçekten sevdiği sonucuna ulaşmamıza aracılık edecektir. Kendilerini kurumlarının bir parçası olarak gören çalışanlar, bu kuruma aynı zamanda bağlılık da sergilemektedirler. Allen ve Meyer'in sınıflamalarından duygusal bağlılığa en yakın olarak niteleyebileceğimiz bu ifade sonucunda aynı çalışanlara yöneltilen duygusal bağlılık düzeyinin yüksek çıktığı göz önüne alınırsa, örgüt kültürünün bu yüzünün bağlılığı etkilemiş olabileceği sonucu düşünülebilecektir.

Dolayısıyla kendini kurumun bir parçası olarak gören bir kişinin, kariyerinin bundan sonraki kısmını bu kurumda geçirmek istemesi kadar doğal bir şey yoktur. Bu ise iki unsur arasında bir ilişki olabileceğini düşündüren açık bir durumdur.

Daha önce de bahsedildiği üzere, duygusal bağlılık, örgüt mensubunun örgütle bütünleşmesini ifade eder. Bu davranışı birey, herhangi bir zorunluluktan ötürü değil, kendi istediği için sergilemektedir. Yukarıdaki, 'İ.İ.B.F. öğretim üyesi kendisini, kurumunun bir parçası olarak görür.' ve 'İ.İ.B.F. de öğretim üyesi olmak ayrıcalık sağlayan bir unsurdur' ifadelerinde de görüldüğü gibi, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, ya da bu kurumda öğretim üyesi olmayı ayrıcalık olarak

düşünceleri, akademisyenlerin kurumlarıyla bütünleştiklerini düşündürebilecek göstergelerdendir.

Örgüte bağlılık anketinin duygusal bağlılık ile ilgili diğer ifadelerine kısaca göz atılırsa;

“İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım”. Örgüte bağlılık anketinde denekler arasında %46 oranında kabul görmüştür.

“İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımış gibi hissederim”. %69 oranında kabul gören bu bağlılık cümlecisi de duygusal bağlılığın belirgin bir ifadesidir.

“Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum”. Cümlesi ise ankete katılanlar tarafından %35’e, %23 oranında olumsuz karşılanmıştır. Diğerlerine oranla daha düşük bir kabul görmesine rağmen duygusal bağlılık açısından değerlendirmeye alınabilecek ifadelerdendir.

“İşyerimde kendimi ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum”. Tanımlaması ise duygusal bağlılık açısından açık bir tanımlamadır. Bu tanımlama, araştırma görevlileri arasında %70 gibi yüksek bir oranda kendilerini ‘ailenin bir parçası’ olarak gördükleri yönünde karşılık almıştır.

“Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum”. Burada deneklerin %69’u, kendilerinin işyeriyle aralarında bir bağ olduğunu düşünmektedirler.

“Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var”. ifadesi %57 oranında kabul görürken, “İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum”. İfadesi ise %65 oranında kabul görmüşlerdir.

Genel olarak Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlilerinde, Allen ve Meyer’in bağlılık sınıflamasındaki seçeneklerden, duygusal bağlılığın yüksek oranda varlığından söz edebiliriz. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, araştırma görevlilerinin kurumlarına duygusal bağlılıkları açıktır. Araştırma görevlileri duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik soruların hepsine yüksek oranda olumlu katılımlar sağlamışlardır. Bunun sonucunda araştırma görevlilerinin kurumlarına yüksek duygusal bağlılık besledikleri sonucuna varabiliriz. Bu, açık olan duygusal bağlılığa atıfta bulunabilecek örgüt kültürü sorularına değinilirse;

‘İ.İ.B.F. de öğretim elemanlarının bireysel amaçları örgütsel amaçların önünde tutulur.’ ifadesi de bizlere kültür ile bağlılık arasında bağ olup olmayacağı konusunda yardımcı olabilecek ifadelerdendir. Bir bireyin, örgüt çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını ön planda tutması örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örneğin örgüt herhangi bir sıkıntılı bir süreçten geçtiğinde kendisine yardım

edebilecek, ya da onu o durumdan çıkaracak kişiler kendine bağlı olan kişilerdir. Kendi çıkarlarından ziyade örgüt çıkarlarını önemseyen bir çalışan bu bağlılığı gösteriyor denilebilir.

Süreklilik arz eden varlıklar, kurumlar iken, geçici olanlar ise bu kurumların içindeki bireylerdir. Özel durumlar haricinde hiçbir organizasyon, belirli bir süre aralığı için kendine hayat biçmez. Yani organizasyonların temel amaçlarından birisi de, sürekli yaşayacaklarını farz etmeleridir. Organizasyonların bu yaşamları müddetince birçok insan birçok görev alıp daha sonraları da yerlerini başkalarına bırakmışlardır. Dolayısıyla esas olan ya da öncelikli olması gereken kurumların varlığı olduğu için, kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını önemseyen bireyler bu örgütlerin yaşamlarına da katkı sağlamış olacaktırlar.

Yine kuşkusuz, kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını ön planlarına çeken insanlar, örgütlerine bağlı insanlardır. Sergiledikleri bu bağlılığı, Allen ve Meyer'in sınıflamalarıyla ilişkilendirecek olursak, en uygun sınıflandırma 'duygusal bağlılık' olacaktır. Çünkü insanların kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını önemseme davranışı öğretilse bile, uygulamaya sokulması, istendiği kadar kolay olmayacaktır. Dolayısıyla bu tür davranışlar insanların içlerinden gelen davranışlardır. Hiçbir insan bu tür davranışları içinden gelmeden yapamaz, ya da sürekli şekilde sürdüremez.

Örgüt kültürü anketinde **'İ.İ.B.F. de öğretim elemanlarının bireysel amaçları örgütsel amaçların önünde tutulur.'** ifadesine öğretim üyelerinin %34'e karşın, %48'lik bir kesimi, kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını ön planda tuttıklarını belirtmişlerdir. Oran olarak yüksek bir fark olmasa da, örgüt çıkarlarına daha fazla önem verenlerin fazla olması, hem kültür açısından hem de bağlılık açısından önemlidir. Buna karşı gelecek bağlılık olarak ele aldığımız 'Duygusal Bağlılık' seviyesinin de, örgüte bağlılık anketinde yüksek çıkması, örgüt kültürünün bu unsurunun, bağlılık sınıflandırmalarından 'Duygusal Bağlılık' ile ilişkisi olabileceği sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuca farklı bir yaklaşım 'örgütte kalmaya devam etme isteği' kısmında yer almaktadır.

Bir diğer örgüt kültürü cümlesi, **'İ.İ.B.F. de düzenlenen sosyal etkinliklere öğretim elemanlarının katılımı yüksektir.'**dir. Daha önce de değinildiği gibi, insanlar sadece iş aracı olarak gördüklerinde değil, bunun yanında sosyal bir varlık olarak gördüklerinde daha mutlu ve başarılı olmaktadırlar. Örgüt, çalışanları sadece işin yapılmasında bir araç olarak gördüğü takdirde, ne çalışanlar, ne de örgüt bundan

bir fayda sağlayabilecektir. Yapılan işin yanında, insanın sosyal bir varlık olarak düşünülmesi, çalışanın performansına katkı sağlayıcı rol oynayacaktır.

Sosyal etkinlikler ve bu etkinliklere çalışanların gösterdiği rağbet, örgüt kültürünü anlamaya katkı sağlayacağı gibi, bir boyutuyla da bağlılığı ilgilendirmesi muhtemeldir.

Her insanın işinden ya da kurumundan bir beklentisi mevcuttur ve bu beklenti kendisini farklı şekillerde göstermektedir. Kimisi kariyerini ön planda tutarken, kimisi paranın etkinliğine inanmakta, kimisi ise çalışma ortamını öncelik olarak görebilmektedir. Bunları çok çeşitlendirmek mümkündür. Örgütten bu noktada sosyal beklenti önceliği farklı olsa da, hemen hemen her çalışanda mevcut bir beklentidir. Çalışma arkadaşlarını ya da çalışma ortamını sevmeyen bir üye, ne derece devamlı ya da başarılı olur?

Sosyal etkinliklere katılım oranının yüksekliğinde, güçlü bir kültürden bahsedilebilirken, sosyal etkinliklere katılan insanların örgütlerine bağlılıklarının yüksek olduğu varsayılabilir. Ankete katılan akademisyenlerin yarıdan fazlası katılımın yüksek olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla kültür özelliği olarak güçlüye yakın bir kültür varlığından bahsedilebilir. Ayrıca bu tür aktivitelere katılanlar zorunluluk dışında kendi istekleriyle katılım sağarlarsa duygusal bağlılık ile ilişkisi düşünülebilir.

‘İ.İ.B.F. deki biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır.’ Örgüt kültürü ifadesi kültür ve bağlılık arasındaki bağa ışık tutabilecek bir diğer ifadedir. Bir örgütte insanlar sadece işlerinin gereği iletişim ya da ilişki geliştirdiklerinde, burada biçimsel olmayan bir yapıdan bahsedilemeyecektir. Biçimsel olmayan yapı, iş gerekleri dışında gelişen, yerine göre işin yürütülmesinde destek görevi gören bir yapıdır. Bu tür yapılar insanların birbirleriyle kaynaşmaları, birbirlerini daha iyi anlamaları açısından önemlidir. Dolayısıyla biçimsel olmayan ilişkiler ve gruplar birer destek görevi görecek ve insanları birbirlerine yakınlaştıracak yapılar olarak düşünülebilir.

İnsan, sadece işini yapmaya odaklansa, ya da iş gereği iş arkadaşlarıyla diyaloga girse bile, bu durum çalışanı tatmin etmeyecektir. İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle, onun çalışma ortamı, çalışma arkadaşları, kısa vadede olduğu gibi uzun vadede de kişi üzerinde etkili olacaktır. Yani bu tür grup ya da ilişkilerin varlığı örgütler açısından önemlidir.

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademisyenleri, bu konu hakkında %57'ye, %17 oranında, biçimsel olmayan ilişkilerin ya da grupların varlığına inanmaktadır. Bu durum ise bize açık bir şekilde, bu tür bir yapının İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde mevcut olduğunu göstermektedir.

Mevcut olan bu biçimsel olmayan yapının örgütsel bağlılığı ne yönde etkileyebileceğine Allen ve Meyer'in sınıflandırmaları açısından bakarsak;

Biçimsel olmayan yapıların gelişimi örgüt yönetiminin zorlamasıyla oluşabilecek yapılardan değildir. Bu sonuç insanların bunu gerçekten istemeleri neticesinde gelişebilecek bir durumdur. Yönetimin burada hiçbir etkisinin olmadığını söylemek ise yanlış olacaktır. Yönetim, bu tür yapıların oluşmasını önleme ya da oluşumu kolaylaştırıcı olarak ise ortam hazırlama gibi görevler üstlenebilecektir.

Biçimsel olmayan ilişkilere insanların katılmasında çok düşük de olsa bir zorlama düşünülebilir. Önceden mevcut bir gruba, yeni gelmiş veya dışarıda kalmış bir insanın kendini kabul ettirmesi açısından dahil olmak istemesi görülebilecek sonuçlardandır. Bunun haricinde de bu tür yapıların gönüllülük esasıyla katılımcı aldığı düşünülürse, bunun 'Duygusal Bağlılık' ile ilişkilendirilmesi muhtemeldir.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde biçimsel olmayan yapının kabul gördüğü göz önüne alınırsa ve bu yapının insanların istekleri ile yürüyebileceği düşünülürse, duygusal bağlılığın aynı fakültede yüksek çıkması da bu ikisine eklenince, kültürün bu özelliğinin duygusal bağlılık ile ilişkili olması olasıdır.

Yukarıdaki biçimsel olmayan ilişkilerin varlığına, anketteki, '**İ.İ.B.F. öğretim elemanları çalışma saatleri ve yeri dışında da bir araya gelebilirler.**' cümlesi de ışık tutmaktadır. İnsanlar biçimsel olmayan ilişkilerini iş ortamında yürütebilecekleri gibi esas olarak iş dışı ortamlarda yürütmektedirler. Dolayısıyla çalışma saatleri dışında bir araya gelme biçimsel olmayan ilişkilerin varlığının açık bir göstergesidir. İşin yapısı olarak düşünüldüğünde akademisyenliğin genel olarak tek çalışma esasına dayandığını ve toplu çalışmaların nadir olarak görüldüğü daha önce belirtilmişti. Bu noktadan hareketle çalışma saatleri dışında buluşma biçimsel olmayan ilişkileri göstermesi açısından daha da önem kazanmaktadır.

Bu cümle ankette karşılık olarak akademisyenlerden %66 oranında kabul görürken, %20 oranında red görmüştür. Yüzdelerdeki farkların açık olması, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde biçimsel olmayan ilişki varlığını açıkça göstermektedir. Bu durumda yukarıda olduğu gibi duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu tezini kuvvetlendirdiği varılacak sonuçlardan olabilecektir.

Ankette yer alan bir diğ er cümle; **‘İ.İ.B.F. de her düzeydeki öğretim elemanları arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.’** cümlesidir. Her kurum için çalışanlarının arasında işbirliği olması çok önemlidir. Hiçbir kurumda insanlar sadece kendi başlarına etkin bir sonuca ulaşamazlar. Daha önce yapılan birçok çalışmada, bireysel hareket etmenin yerine takım ruhunun daha çok verimli olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla takım çalışması sonuç olarak bireysel çalışmaya ağır basmaktadır. Bu doğrultuda, öğretim elemanları arasındaki işbirliği kuşkusuz etki açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Çalışanlar arasındaki bir işbirliğinin yüksek seviyede varlığı, bir bağlılığa da işaret edebilir. Birbirine yardım noktasında yakın olan insanlar arasında hem birbirlerine hem de kurumlarına bağlılık oluşması beklenebilecektir. İnsanların çalıştıkları ortamın saygı ve sevgi ile örülü olmasını beklemeleri çok doğaldır. Bu sinerji ise işbirliği ile ortaya çıkabilecektir.

Ancak daha öncede bahsedildiği gibi bazı işlerde takım çalışması yerini bireysel çalışmalara bırakabilmektedir. Akademik organizasyonlarda yapılan iş gereği, gerek zorunluluktan ötürü gerekse istek ile olsun takım çalışması yerine bireysel çalışmalara bırakmaktadır. Bu tür organizasyonlarda üretilen hizmet genel bireysel çalışmalar ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla, **‘İ.İ.B.F. de her düzeydeki öğretim elemanları arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.’** İfadesi başka bir organizasyonda bize bağlılık açısından ipucu verebilecek iken, akademik organizasyonlarda yanıltıcı sonuçlar doğurabilecektir.

Oran olarak İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenleri neredeyse yarı yarıya karşıt fikir bildirmişlerdir. Ancak bunu akademik organizasyonların karakteristik özelliklerini de hesaba katarak düşünürsek işbirliği ve dayanışmanın istenilen seviyede olmasa da yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu tür bir davranışın ise duygusal bağlılık ile ilişkilendirilmesi düşünülebilir. Ancak yinede, duygusal bağlılık ile bu ifadeye verilen cevaplar arasında bir bağ kurulması çok zordur.

‘İ.İ.B.F. de yönetim ile öğretim elemanları arasında uyum ve işbirliği vardır.’ İfadesi, bir önceki anket sorusundan farklılık arz etmektedir. Diğ er anket sorusunda, işbirliği, organizasyonun özelliği açısından pek mümkün gözükmez iken, bu anket sorusunda ise organizasyonun bu özelliği etkin değildir. Akademisyenlerin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmamaları ile akademisyenlerin üst yönetim ile işbirliği içerisinde olmamaları birbirinden çok farklıdır. İşin niteliği gereği akademisyenler

birbirleri ile takım çalışmasına yoğun olarak yönelemeseler de yönetim ile işbirliği zorunludur.

Anket sorusu bu açıdan değerlendirildiğinde bize bağlılık açısından fikir verebilecektir. Buna verilen cevaplar kültür açısından çok önem arz ettiği gibi paralelinde de bağlılığı ilgilendirebilecektir.

Akademisyenlerin %63'ü anketteki bu ifadeye olumlu yanıt verirlerken, %16 gibi düşük oranda bir akademisyen topluluğu ise, yönetim ile öğretim elemanları arasında işbirliği bulunmadığını düşünmektedirler. Oranlar arasındaki uçurum dikkate alınırsa öğretim elemanlarının, bu işbirliğinin varlığına neredeyse tamamen inandıkları görülmektedir.

Kuşkusuz, yönetim ile alt kademenin anlaşmaları, bir organizasyon açısından hayati öneme sahiptir. Bu ikili arasındaki bir koordinasyonsuzluk sonucunda, organizasyonun geleceği için iyi şeylerin söylenmesi imkansızdır. Bu anket sorusu sonucunda ise, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bu tür bir işbirliğinin olduğu net olarak görülmektedir.

İnsanlar üst yönetim ile iyi bir işbirliği yakalamışlarsa, kendi isteklerini rahatlıkla iletebilecekler ve sonucunda da çözüm bulmaları daha kolay olacaktır. Bunun yanında, daha birçok avantaj, hem yönetim, hem de alt kademe çalışanları açısından söz konusu olacaktır. Bu durum beraberinde, çalışanların işlerini daha da severek yapmalarını, olumsuzlukları da işbirliği ile aşmalarını getirecektir. Bunun ise, çalışanların kurumlarına, işlerine ve iş arkadaşlarına bağlılıklarını artıracığı düşünülebilir. Bağlılık sınıflamalarından 'Duygusal Bağlılığı' ilgilendiren bir durumun oluşması beklenilebilir.

Kültürün bu boyutunun yüksek oranda kabul gördüğü gözlemlenirken, bu boyut, duygusal bağlılık ile birlikte düşünüldüğünde; ikisinin de yüksek kabul görmelerinin, aralarındaki muhtemel bir ilişkiden kaynaklandığı düşünülebilir.

Unutulmamalıdır ki, birey örgütte, bağlılıktan daha önce bir kültür ile karşılaşacaktır. Günümüzde bireylerin bir işletmeye başvurmadan önce izledikleri, bu işletmenin reklamları bile, onlara işletme hakkında bir şeyler çağrıştıracaktır. Dolayısıyla insanlar işletmeye dahil olmadan, o işletmenin kültürünün ufak bir parçasını öğrenmiş olacaklardır. Daha iş görüşmesi aşamasında da başlayabilecek bir kültür öğrenimi ya da kabullenilmesi, bağlılık açısından aynı çabuklukta gerçekleşmeyebilecektir.

Yani, insanların bağıllık duymaları ile kültürü öğrenip benimsemeleri arasında zaman açısından farklılık mevcuttur. Bu ikisi karşılaştırıldığında, kültür için insanın karşısına daha çabuk çıkmakta diyebiliriz. Bağıllığın ise, birçok durumdan etkilendiği kabullenilmekle birlikte, zaman aldığı da bir gerçektir. Bu açıdan kültür ve bağıllık arasında birbirlerini etkilemeleri söz konusu olacak ise, kültürün daha erken çalışanlarda yer bulduğu düşünülebilecek ve kültürün bağıllığı etkilemesinin daha muhtemel olduğu varsayılabilecektir.

1.7.2. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Örgüt Kültürü ve Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

Önceki bölümlerde de teorik olarak ele alındığı üzere, örgütte kalmaya devam etme isteği, çalışan için örgütü terk etmesi durumunda kazanç ve kayıplarını karşılaştırması anlamına gelmektedir. Eğer terk etmesi durumunda kayıplarının fazlalığı, çalışanın örgütü bırakamayacağı şeklinde yorumlanmaktadır.

Güçlü bir şekilde örgütte kalmaya devam etme isteği duyan çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü buna zorunlu olduklarını düşünürler. Örgütte kalmaya devam etme isteği, örgütten ayrılmanın maliyetini artıran herhangi bir durumla karşılaşan çalışanın bunları idrak etmesinin bir sonucu olarak gelişir.(Meyer ve Allen, 1991).

Becker'in (1960) bağıllığı kuramsallaştırmasında tarafların riske girmesi kavramı yer almaktadır. Buna göre örgüte bağıllık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak riske girdikleri bir süreçtir. Bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi riske girerek, örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar çok değerli ise bağıllığı da o derece büyüyecektir.

Kişinin örgütteki yatırımları zaman içinde arttıkça diğer örgütlerin çekiciliği azalır. Kişi örgütten ayrılırsa, gelecekte elde edeceği refah ve güvencenin bir kısmını kaybedip başka bir örgütte yeniden birikim yapmaya başlamak durumunda kalır. Kişinin örgütte kalma süresi arttıkça örgütten ayrılmasının maliyeti dolayısıyla da kişinin bulunduğu yerde kalma olasılığı artar.(Meyer ve Allen,1984)

Örgütte kalmaya devam etme isteğinin bir başka şekilde ortaya çıkması 'alternatif iş algıları' ile ilişkilidir. Çalışanlar, çok sayıda alternatif olduğunu düşündüklerinde, az sayıda alternatife sahip olduklarını düşündükleri durumda olduğundan daha az örgütte

kalmaya devam etme isteği duyacaklardır. Diğer bir ifade ile algılanan alternatifler ile örgütte kalmaya devam etme isteği arasında negatif bir ilişki vardır.

Yatırımlar ve alternatifler çalışan tarafından farkına varılmadığı müddetçe örgütte kalmaya devam etme isteği üzerinde etkili olmayacaktır. Bir çalışanın yatırımlarını ve bir alternatifinin olmayışını anlaması örgütü terk etmesinin maliyetini artırır. Böylece yatırımlar ve alternatifler örgütte kalmaya devam etme isteği üzerinde etkide bulunurlar. (Meyer ve Allen, 1997)

Örgütler için çalışanlarının duygusal bağlılık beslemesi ilk istenecek bağlılık türüdür. Çünkü bahsedildiği üzere duygusal bağlılık çalışanın kendi geliştirdiği ve içselleştirmesi sonucu ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Çalışan bunu gerçekten sindirdiği için artık bu kuruma karşı bağlılığının değişmesi zordur. Bu açıdan, duygusal bağlılık insanlara örgütleri ile ilgili pozitif katkılar sunmaktadır, bunun neticesinde de çalışanların örgütten vazgeçmeleri de zorlaşacaktır. Yani duygusal bağlılığın örgütte kalmaya devam etme isteği bağlılığı ile kesiştiği noktalar mevcuttur.

Güçlü duygusal bağlılık hisseden bireyler örgütlerinden bu bağlılıklarından dolayı kopmak istemeyeceklerdir ve aynı zamanda da kendilerine yapılan bu katkıdan da vazgeçmelerinin kendilerine bir maliyeti olacaktır. sonuç olarak duygusal bağlılık ile bu bağlılık türü bazı noktalarda birbirlerini etkilemektedir. Bu da duygusal bağlılık ta yaptığımız yorumların bir kısmının bu bağlılığı da ilgilendirmesi sonucunu doğurmaktadır.

Aşağıda, Allen ve Meyer'in örgüte bağlılık sınıflamalarından ikincisi olan 'örgütte kalmaya devam etme isteği' sınıflamasının anlaşılmasına yönelik Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlilerine yöneltilen sorular ve bu sorulara verilen cevaplar bulunmaktadır.

'Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.' Cümlesi ankete katılanlardan %57'ye %17 oranında olumsuz yanıt almıştır. Sonuç yorumlandığında bunun örgütte kalmaya devam etme isteği açısından pozitif olarak değerlendirebiliriz.

'İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.' Örgüte Bağlılık ifadesinin %62 oranında olumlu karşılık görmesi bu bağlılık çeşidinin varlığına işaret etmektedir.

'Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.' Aynı şekilde denekler tarafından kabul gören bir diğer anket cümleciğidir. Buna %74

oranında katılan araştırma görevlileri örgütlerine karşı bu bağlılık türünü sergilemektedir.

‘Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.’ %69 oranında olumsuz yanıt olarak diğer sorulara verilen cevapları destekler niteliktedir. Burada araştırma görevlilerinin büyük bir kısmı, işlerini bırakmalarının kendilerine pahalıya mal olacağını belirtmektedirler.

‘Bu işyerinde devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.’ Bu cümle mecburiyeti vurgulaması açısından önemlidir ancak istek kavramını da içerisinde bulunduran bir cümle olduğu unutulmamalıdır. Verilen cevaplarda olumlu düşünenlerin oranı %58’dir.

‘Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kamsındayım.’ %50’ye %31 oranında olumsuz görüş almıştır. Oranlar arasında çok büyük farklılık olmasa da araştırma görevlilerinin yarısı iş değiştirmek istediklerinde kendi önlerinde yeterli seçeneklerin olduğunu düşünmektedirler. Yukarıda bahsedilen alternatif iş algılarının varlığı bu fakülte araştırma görevlileri tarafından kabul edilmektedir.

‘Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.’ Bir önceki soruyu destekler nitelikteki bu soru %69 oranında olumsuz yanıt olarak bir önceki ifadeye verilen cevapları teyit etmektedir.

‘Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.’ %38’e karşın %23 oranında olumlu görüş alan bu ifade, sonuçları itibariyle diğerleri ile az da olsa çelişmektedir.

Allen ve Meyer’in bu bağlılık sınıflaması türünü çağrıştıracak örgüt kültürü sorularının duygusal bağlılıktaki kadar, soruların niteliklerinden dolayı çok olmadığı bir gerçektir. Ancak yinede tamamen fikir sahibi olunamayacağı düşüncesi yanlıştır. Bu örgüt kültürü ifadelerine bakılırsa;

‘İ.İ.B.F. de öğretim elemanlarının sahip olduğu unvan, biçimsel ilişkilerde belirleyici bir unsurdur.’ Örgüt kültürü tanımlaması ankete katılan akademisyenler tarafından %75 gibi yüksek bir oranda kabul görmüştür. Dolayısıyla bu fakültede biçimsel unvanların baskın bir şekilde ağırlığı gözlemlenmektedir. Biçimsel unvanların etkinliğini başka bir organizasyonda bulamayabilecek bir akademisyenin

organizasyona bu manada bir bağıllığından söz edilebilir. Bir öğretim görevlisinin bu unvanı elde edene kadar birçok konuda yatırım yaptığı bir gerçektir. Dolayısıyla bireyin örgüte yaptığı bu yatırımın karşılığını bir başka örgütte bulması zor olabilecektir.

Bu açıdan örgüt kültürünün bu ifadesinin yüksek kabul görmesi ile örgüte bağıllık arasında bir ilişki düşünülürse, bunun nedeni olarak ‘örgütte kalmaya devam etme isteği’ bağıllığının yükseğe yakın olmasının gösterilmesi olasıdır.

‘İ.İ.B.F. de öğretim elemanları için düzenli aralıklarla, toplantı, çay, kokteyl, gezi ve yemekler düzenlenir.’ Tanımı %54 oranında olumlu yanıtlanmıştır. Bu tür faaliyetlerin insanları örgüte bağlayacağı açıktır. Allen ve Meyer’in duygusal bağıllığını artırabilecek bu aktivitelerin ‘örgütte kalmaya devam etme isteği’ bağıllık tanımı ile de ilgisi düşünülebilecektir. Bu tür faaliyetlerden çalışanların vazgeçmek istemeyecekleri açıktır, bunlar örgütün onlara bir katkısı olarak düşünülebilir. Bu noktadan hareketle ‘örgütte kalmaya devam etme isteği’ bağıllık türünün yükseğe yakın çıkmasına neden olarak gösterilmesi muhtemeldir.

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma görevlileri arasında ‘örgütte kalmaya devam etme isteği’nin duygusal bağıllığa oranla düşük çıkması çeşitli nedenlere bağlanabilecektir. Öncelikle denekler olarak araştırma görevlilerinin seçilmesi, araştırma görevlilerinin kariyerlerinin başında olmaları ve örgütte geçirdikleri sürenin henüz az olması gibi birçok nedenden dolayı fakülte de örgütte kalmaya devam etme isteğinin, duygusal bağıllığa oranla düşük çıkması durumunu açıklanabilecektir. Aynı şekilde, araştırma görevlilerinin yatırımlarının henüz az olması bu sonucun çıkmasında etken olarak düşünülebilir.

Bir diğer açıdan; araştırma görevlilerinin başka iş seçeneklerinin mevcut olduğunu düşündükleri halde örgütte kalmaya devam etme eğiliminde olmaları, akademik organizasyonların yapısından da kaynaklanabilir. Araştırma görevlileri genellikle üniversitenin kendi bünyesinden çıkan kişilerden seçilmektedir. Dolayısıyla araştırma görevlilerinin çoğunluğu yüksek lisans ve doktora çalışmalarını mevcut üniversitede yapmaktadırlar. Bu eğitimleri süresince de, çalışmalarını bir öğretim üyesine bağlı olarak yürütmeleri zorunluluktur. Bu öğretim üyesine olan bağıllık kalma durumu zaman ve emek yatırımını ifade etmektedir. Bu durum da, araştırma görevlilerinin, örgüte yaptıkları yatırımlarının ve dolayısıyla da maliyetlerinin düşük olmasına rağmen, ‘örgütte kalmaya devam etme isteği’ bağıllık türünün yükseğe yakın çıkmasını açıklayabilir.

Sonuçta, gerek örgüt kültürü ifadelerinin büyük çoğunluğunun bu bağlılık türünü direkt çağrıştırmamasından, gerekse bağlılığın onlarca durumun etkisi altında kalmasından dolayı çok net bir kültür ve bu tür bir bağlılık ilişkisinden söz etmek yanlış olabilecektir. Ancak bahsedilen örgüt kültürü ifadeleri ile örgütte kalmaya devam etme bağlılık türü arasında zayıf da olsa ilişki olduğu düşünülmektedir.

1.7.3. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Örgüt Kültürü ve Normatif Bağlılık

Wiener'e göre (1982) örgüte normatif bağlılık ailede ve kültürde gerçekleşen erken sosyalleşme sürecinde ve örgüte yeni katılma sürecinde bireylerin hissettikleri baskılarla gelişir. Yaşamın erken dönemlerindeki ve işyerindeki sosyalleşme yaşantıları özel tutum ve davranışlara uygunluk hakkında çeşitli ve zengin mesajlar sunar.

Bireyler, ödül, ceza, gözlem ve taklit gibi olgular bu karmaşık süreç yoluyla, değer ne olduğunu, ailenin, kültürün ya da örgütün kendisinden ne beklediğini öğrenir. Normatif bağlılık örneğinde içselleştirme, kişinin örgütüne sadık kalmasının uygun ve yerinde olduğu inancını benimsemesidir.(Meyer ve Allen, 1997)

Örgüte bağlılık anketi normatif bağlılık cümleleri değerlendirilirse;

'Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.' %47'lik bir oranda olumsuz yanıt alırken, %22 oranında ise kabul görmüştür.

'Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.' %38'e, %31 oranında bir işyerine daima sadık kalınması gerektiğine inananlar fazlalık oluşturmaktadırlar.

'Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.' İfadesi %27 oranında olumsuz, %35 oranında olumlu görüş bulmuştur. Bu sonuçtan araştırma görevlilerinin fazlalık kısmının işyeri değiştirmeyi ahlak dışı bulmadığı anlaşılmaktadır. bu sonuç normatif bağlılığın zayıflığına işaretir.

'Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatın önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.' Örgüte bağlılık ifadesi %38'e karşın %27'lik bir oranla olumsuz karşılanmıştır. Araştırma görevlileri bu işyerinde sadakatlerinden dolayı

kalmadıklarını bildirmişlerdir. Bu ise normatif bağlılığın zayıf kaldığını göstermektedir.

‘Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.’ İfadesine araştırma görevlileri %35 oranında olumlu yanıt vermişlerdir, olumsuz yanıt verenlerin yüzdesi ise %27 de kalmıştır. Bu anket sonucu normatif bağlılığın az da olsa varlığını göstermektedir.

‘Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.’ Örgüte bağlılık cümlecığı araştırma görevlileri arasında %50 oranında kabul görmüştür.

‘İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.’ Olumsuz karşılık görünürken, ‘Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.’ifadesi ise %54’e %23 oranında kabul görmüştür.

Normatif bağlılığı ölçmeye yönelik sorulara ankete katılanlardan alınan yanıtlar genel olarak olumlu olmakla birlikte düşük düzeydedir. Allen ve Meyer’in sınıflamalarında ahlaki bağlılığı sorgulayan bu sorulara katılımcılardan çok net sonuçlar alacak cevaplar gelmemiştir. Bu soruların hemen hemen hepsinde ‘kararsızım’ seçeneğinin büyük rağbet gördüğü gözlemlenmektedir. Dolayısıyla anket sonucunda normatif bağlılık seviyesinin düşük olduğu sonucuna varmak yanlış olmayacaktır.

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma görevlileri arasında bağlılık türleri arasında en düşük bağlılık ‘Normatif Bağlılık’ ta görülmektedir. Allen ve Meyer’in bu bağlılık sınıflamalarının hepsinde yüksek bir oranla bağlılık beklenmesi yanlış olacaktır.

Normatif bağlılık, yukarıdaki tanımlamalara ek olarak, örgüt tarafından çalışana ödenmesi güç bir katkının sağlanılmasını ifade etmektedir. Örneğin hak edilmeden işe alınma, özel ya da ekstra bir burs sağlanması gibi çeşitlendirilebilecek durumlarda da normatif bağlılık yükselecektir.

Bu tür durumlarda kişiye vicdani bir sorumluluk yüklenmesinden ve bunun ödenememesinden normatif bağlılık seviyesi artmaktadır.(Allen ve Meyer, 1991)

Yukarıdaki normatif bağlılık anketi sonuçları bu bilgiler ışığında değerlendirilirse; normatif bağlılığın düşük çıkmasının çalışanlara vicdani sorumluluk gibi duyguların yüklenmemesinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Ayrıca kişilere sağlanan bir ayrıcalığın olmaması da ahlaki bağlılığın düşük olmasında etken olabilir.

Örgüt kültürü anketi ile bu bağlılığı karşılaştırdığımızda;

‘Öğretim elemanları İ.İ.B.F. değerlerinin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir.’ Anketteki tanımlaması, kültürü açıklama açısından önemli olduğu gibi bağlılığı da ilgilendirmekte olduğu düşünülmektedir. Öğretim elemanlarının, kurumunun değerleri doğrultusunda davranışlar içerisine girmeleri bunun kabullenildiğini göstermektedir. “Çalışan, kurumunun değerlerinin gerektirdiği tutum ve davranışları neden sergiler?” sorusuna verilecek cevap, bu ifadenin bağlılık ile kesişeceği noktayı da belirleyecektir.

Öğretim elemanlarının, bir zorunluluktan dolayı mı, yoksa kendi istekleri doğrultusunda mı bu davranışı sergiledikleri ise aynı durumu göstermeyecektir. Bu iki farklı durum için, farklı bağlılık oluşması beklenebilecektir. Ankette, bu ifade karşısında akademisyenlerin çoğunluğu, kendilerinin, İ.İ.B.F. değerlerinin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ancak önceki sorulara verilen cevaplar göz önüne alınırsa, bu davranışı sergilemelerinin nedeni olarak bir zorunluluğun varlığının kabul edilmesi zor gözükmektedir.

Hareket noktası olarak bu düşünce alınınca, öğretim elemanlarının bu tutumu sergilemeleri Allen ve Meyer’in bağlılık sınıflandırmalarından ‘duygusal bağlılık’ ve ‘normatif bağlılığı’ ilgilendirecektir. Öğretim elemanlarının bu davranışı gerçekten istediklerinden sergiledikleri varsayılırsa, duygusal bağlılığı ilgilendiren bir durum ortaya çıkacaktır. Ancak bu davranışları sergilemelerinde, içinde buldukları toplumun düşünceleri kendileri açısından önemliyse, bu davranışı kendilerince ahlaki olduğu için sergiliyorlarsa, mevcut durum normatif bağlılığı ilgilendirecektir.

Her iki durum için değerlendirme yapılırsa; akademisyenler İ.İ.B.F. değerlerinin gerektirdiği tutum ve davranışları, kendi içlerinde sindirerek, gerçekten çok isteyerek uygulamaları ile bu kültür sorusu arasında bir bağ olabileceği varsayılabilir. Yani bu ilişkinin, bu soru ile duygusal bağlılık arasında olacağı düşünülebilir. Çünkü kültürü anlamaya yönelik bu ifadeye verilen yanıtların büyük çoğunluğu olumlu iken, duygusal bağlılığın diğer ankette yüksek kabul gördüğü göz önüne alınırsa, bu ikisi arasında bir ilişkinin varlığı varsayımına gidilebilecektir.

Ancak bu tutum ve davranışlar, gerek dışarıdan bir zorlamayla gerekse kişinin gerçekten istemeden uygulaması ile hayata geçiriliyorsa, duygusal bağlılıktan söz etmenin zorlaşacağı düşünülebilir. Kişi bu davranışları ahlaki bulduğu için bunu yapması kendisine önceden öğretildiği için hayata geçiriyorsa, o zaman Allen ve Meyer’in bağlılık sınıflandırmalarından ‘Normatif Bağlılık’ tan söz etmek doğru olabilecektir. Bu ikisi arasında ilişki düşünüldüğünde ise bir öncekine oranla daha az

bir bağ kurulabilir. Bu ifadeye verilen yanıtlar yüksek oranda olumlu iken, bağlılık anketinde normatif bağlılık seviyesinin diğerlerine oranla düşük olmasından dolayı bu kùltür sorusu ile normatif bağlılık arasında ilişki olsa bile duygusal bağlılığa oranla daha düşük olduğu varsayılabılır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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 sürdürürebilmeleri için kendilerine çeşitli avantajlar sağlamaya çalışmaktadırlar.

Yine günümüzde işletmelerin 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.

Örneğin, fiziksel bir çıktı alan işletme için diğer rakipleri de hemen hemen aynı teknolojiyi kullandıkları için farklılık oluşturabilecek yegane unsur insan unsurudur. Hizmet işletmeleri için ise insan unsurunun etkinliği zaten tartışılmamaktadır.

Sonuç olarak insan faktörü ve bu insan kaynaklarının iyi kullanılması her işletme açısından, onların karlılıkları ve hayatta kalmaları açısından önemlidir. İşte insan kaynaklarının etkinliğini artırma noktasında karşımıza çıkan kavramlardan, 'kültür' ve 'bağlılık' kavramları önemli bir yere sahiptir. Daha önce de değinildiği üzere 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 arttırmada 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. Teorik

olarak kültür ve bağlılık kavramları birbirlerini tamamlar niteliktedir. Güçlü bir kültürün paylaşıldığı bir ortamda, insanlar bağlılıklarını da geliştireceklerdir.

Uygulamamızın yorumlanmasına gelince; kültürün tespiti noktasında, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görevli akademisyenlerin büyük çoğunluğunun paylaştığı bir kültürden söz edilebilecektir. Yani, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademisyenleri için güçlü bir örgüt kültürüne ulaşıldığı sonucu doğru olacaktır.

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlilerinin kurumlarına bağlılıkları ise Allen ve Meyer'in sınıflamaları baz alınarak incelenmiş, sonucunda da yükseğe yakın bir bağlılık seviyesinin varlığı kendini göstermiştir

Bu iki durumdan yola çıkılarak İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyenlerinden alınan veriler ile, bu kurumda, örgüt kültürü ve örgüte bağlılığın yüksek oranda mevcudiyetinden ve bu ikisi arasında olumlu bir ilişki söz edilebilecektir. Sonuç olarak bu uygulamada, iki kavramın olumlu ilişkileri mevcuttur.

Bu yorumlar ışığında;

✓ Değişen çevre şartlarına uyumda, insan unsuruna dikkatle yaklaşılmalı ve insan unsurunun etkin kullanılması noktasında 'kültür' ve 'örgüte bağlılık' kavramları aktif olarak kullanılmalıdır.

✓ 'Kültür' ve 'örgüte bağlılık' daima örgüte pozitif yönde katkıda bulduklarından, örgütler güçlü bir kültür oluşturmaları ve doyum seviyelerinin yüksek olduğu insanların mevcut olduğu çalışma ortamlarını hayata geçirmelidirler.

✓ Yüksek bağlılıkla örgütlerine bağlanmış insanlardan alınacak verimlilik unutulmamalı, bu bağlılığın oluşturulmasında kültür faktörü ise göz ardı edilmemelidir.

✓ Örgüt kültürü mü örgüte bağlılığı artırır yoksa örgüte bağlılık mı örgüt kültürünü etkiler sorusuna net bir cevap vermek zor iken, çalışma sonucunda, çeşitli fikirlere ulaşmak da mümkün olmuştur. Örgüt kültürü, bireyi, organizasyona dahil olduğunda belki daha da öncesinde karşılamaktadır. İş başvurusunda dahi insan, örgüt kültürüne dair izlere rastlayabilmektedir. Sonuçta çalışan ilk önce karşısında örgüt kültürünü bulmaktadır. Ancak bu süreç içerisinde ilerleyen zamanlarda örgütüne bağlanmış bireyin kültürünün de bundan etkileneceği söylenebilir. Yani örgüt kültürü de örgüte bağlılık da birbirlerini etkileyici özellikler taşımaktadır.

✓ Her organizasyon kendine has örgüt kültürü ve çalışan bağlılığına sahip iken, bu iki unsurun devamlı geliştirilmesi ve çalışanlar üzerinde etkin kullanılması yolları

aranmalıdır. Bu iki kavramın değişen çevre şartlarında bozulmadan ve geliştirilerek devamı hem organizasyon hem de organizasyonu meydana getiren bireyler açısından önemlidir.

✓ Örgüt kültürü ve örgüte bağlılığın oluşturulmasında ve devamında, çalışanların olduğu kadar üst yönetimde çok etkin rolü olduğu bilinmeli, güçlü bir kültür ve bağlılık seviyeleri yüksek bireyler meydana getirmede en önemli görevlerden birinin üst yönetime düştüğü gerçeği dikkate alınmalıdır.

✓ Çalışmada ele alınan bağlılık sınıflamalarından, Allen ve Meyer'in sınıflamasından, çalışanlar arasında özellikle duygusal bağlılığın oluşturulmasının, organizasyona katkısının çok daha fazla olacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Bu bağlılık türünü çalışanın gerçekten istediği ve kabullendiği için sergilemesi organizasyona çok daha fazla kazanç sağlayacaktır.

✓ Organizasyonlar, kendilerini tanımak adına kendi profillerini çıkarmalı, organizasyonda mevcut kültür ve bağlılık gibi unsurları göz önüne sererek bunların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeli, nasıl daha fazla fayda sağlanılabileceği düşünölmelidir.

EKLER

EK: 1

Yüksek Lisans tez çalışmam için, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Görevli Akademisyenlerin kurumlarına bağlılıklarını incelemek amacıyla bir araştırma yürütmekteyim. Ekte bu amaçla geliştirilmiş anket formu bulunmaktadır. Lütfen bu formu başında bulunan açıklamaya uygun olarak doldurunuz. Formlarda yer alan ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; tek doğru sizin ne düşündüğünüzdür. Vereceğiniz her yanıt araştırma açısından çok önemlidir.

Yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Bayram ALAMUR
Anadolu Üniv. Sosyal Bil. Ens.
Yönetim ve Org. Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK: 2

Açıklama:

Aşağıda yer alan ifadeler işyerinizle ilgili bazı özellikleri örneklemetedir. Ölçekte bulunan ifadelerin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Sizden istenen aşağıdaki ifadelerden her birinin **size göre** kendi işyeriniz açısından ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

1. Kesinlikle Yanlış 2. Yanlış 3. Kararsızım 4. Doğru 5. Kesinlikle Doğru

		1	2	3	4	5
1.	İş hayatımın (kariyerimin) bundan sonraki bölümünü bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
2.	İşyerimi burada çalışmayan insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.					
3.	İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımmış gibi hissederim.					
4.	Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de kolayca duyabileceğimi sanıyorum.					
5.	İşyerimde kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.					
6.	Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
7.	Bu işyerinin benim için çok önemli kişisel bir anlamı var.					
8.	İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissetmiyorum.					
9.	Başka bir iş bulmadan şu anki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.					
10.	İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.					
11.	Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.					
12.	Şu anda işimi bırakmak bana çok pahalıya mal olmaz.					
13.	Bu işyerinde devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.					
14.	Bu işyerinden ayrılmayı düşünebilmek için mevcut seçeneklerin çok sınırlı olduğu kanısındayım.					
15.	Bu işyerinden ayrılmayı göze alamamamın en ciddi nedenlerinden biri uygun seçeneklerin olmamasıdır.					
16.	Bu işe devam etmemin başlıca nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakarlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakların tümünü sağlamayabilir.					
17.	Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.					

18.	Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.					
19.	Sürekli işyeri değiştirmek bana hiç de ahlak dışı görünmüyor.					
20.	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					
21.	Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.					
22.	Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.					
23.	İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.					
24.	Bir işyerine aşırı bağlı olmanın artık anlamlı olduğunu sanmıyorum.					

KAYNAKÇA

Adler, N. J., **“International Dimensions of Organizational Behavior”**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1991.

Akın, Yavuz. **“Örgütsel Değişimde Başarı Faktörlerinden Örgütsel Öğrenmenin İncelenmesi”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Mart 2004.

Akıncı, Vural Beril. **“Kurum Kültürü”**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.

Aktan, Coşkun Can **“Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi”**, TOSYÖV Yayınları, Ankara, 2000.

Alganer, Çimen Ülkü. **“Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P., **“Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation”**, Academy of Management Journal, S.4, 1990.

Atay, Osman. **“Örgüt Kültürü ve Süreci”**, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yayınlanmamış Makale, 2004.

Aven, F., Parker B. ve Evoy, M. Mc, **“Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis”**, Journal of Business Research, S.26, 1993.

Aydın, Mustafa. **“Eğitim Yönetimi”**, Hatip Oğlu Yayınevi, Ankara, 1991.

Balay, Refik. **“Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”**, Nobel Yayınevi, ANKARA, Kasım 2000.

Başaran, İ. Ethem, **“Örgütsel Davranış”**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.

Baysal, Ayşe C. ve Paksoy, Mahmut, **“Meleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:1, Nisan 1999.

Berberoğlu, Güneş. **“Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”**, (A.Ü.İ.İ.B.F Dergisi, C.8, S.1-2, Eskişehir, 1990.

Berberoğlu, Güneş. Besler, Senem. ve Tonus, Zümrüt. **“Örgüt Kültürü”**, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, S:2, Eskişehir, 1999.

Bilge, Erençül. **“Kültür Sihirbazları”**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.

Bozkurt, Güvenç. **“İnsan ve Kültür”**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1992.

Bozkurt, Tülay. **“İşletme Kültürü”**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği, İstanbul, 2000.

Büyüksulu, Ali Rıza. **“Glabolizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Der Yayınları, İstanbul, 1998.

Camerer ve Vepsalainen, **“The Economy Efficiency of Corporate Culture”**, Strategic Management Journal, S.9, 1988.

Can, Halil. **“Organizasyon ve Yönetim”**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1991.

Ceylan, Adnan. Alpkan, Lütfihak. ve Elçi, Meral. **“Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, S:5-6, Erzurum, 2002.

Çelik, Vehbi. **“Okul Kültürü ve Yönetimi”**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Çetin, Münevver Ölçüm. **“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”**, Nobel Yayınları, 2004.

Çevik, Kadir. **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Bu Kültürün Örgüt İçindeki Yeri”**, Niğde Üniversitesi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2002.

Çırpan, Hüseyin. **“Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi”**, Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1999.

Çolak, Sevinç. **“Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Eskişehir, Haziran 2002.

Daft, Richard. **“Management”**, The Dryden Pres, U.S.A. 1991.

Doğan, Selen. **“İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren yol: Örgüt Kültürü”**, Amme İdaresi Dergisi, 1997.

Duygulu, Sergül. **“Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Durumu”**, Yayımlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2001.

Erdem, Ferda. ve Özen, Janset. **“Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”**, Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, S:1, 2001.

Erdoğan, Berrin., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. **“Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context”**, The Journal of Applied Behavioral Science, S.37, 2001.

Eren, Erol. **“Yönetim ve Organizasyon”**, Beta Yayınları, 1998.

Eren, Erol. **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

Erkmen, Turhan. ve Ordun, Güven. **“Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma”**, Yayımlanmış Bildiri, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.

Ertekin, Yücel. **“Örgüt İklimi”**, Amme İdaresi dergisi, S:2, s:6, Ankara, 1978.

Hofstede, G. **“Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values”**, Sage Publications, Newbury Park, 1984.

Hofstede G. **“Organising for Cultural Diversity”**, European Management Journal, Aralık 1989.

Hoy, K. Wayne. ve Miskel, C.G, **“Educational Administiantion”**, Newyork, 1991.

İpek, Cemalettin. **“Resmi ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi”**, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Kirel, Çiğdem. **“Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2, Kasım 1999.

Kreps, G.F. **“Organizational Communication”**, Newyork, 1986.

Manen, Van J. ve Schein, Edgar. **“Career Development”**, Santa Monica, 1997.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. **“A Review and Meta-Analysis of the Entecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”**, Psychological Bulletin, S.108, 1990.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. **“Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application”**, Sage Publication, United Kingdom, 1997.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. **“Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”**, Journal of Aplied Phychology, 1984.

Moran, E.T., Vokwein, J.F. **“The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”**, Humman Relations, Vol.45, No: 1, 1992.

Morden, Tony. **“Business Strategy and Planning: Text and Cases”**, McGraw Hill, London, 1993.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W., **“Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment”**, Absenteeism, and Turnover, Academic Pres. New York, 1982.

Nelson, D. L. ve Campbell, J. Q. **“Organizational Behavior”**, West Publishing Company, 1997.

Onaran, Oğuz. **“Örgütlerde Karar Verme”**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 321, Ankara, 1971.

Ouchi, William. **“How American Business Can Meet the Japanese Challenge”**, Addison Wesley Publishing, Com., California, 1981.

Özkalp, İnan. **“İşletme Yönetimi”**, Eskişehir, 2001.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, **“Örgütsel Davranış”**, Eskişehir, 2001.

Özkalp, Enver. **“Davranış Bilimlerine Giriş”**, A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, S:11, Eskişehir, 1994.

Özkalp, Enver. **“Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Değiştirilmesi”**, A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, S:1-2, Eskişehir, 1999.

Peters, Thomas J. ve Waterman, Robert H., **“In Search of Excellence”**, Türkçe Çeviri; Selami SARGUT, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi,1987.

Porter, L. W., Steers, R. M. ve Mowday, R. T. **“Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover Among Psychiatric Technicians”**, Journal of Applied Psychology, S.15, 1974.

Reitz, Joseph H. **“Behavior in Organizations”**, Irwin Inc., 3. Baskı, U.S.A, 1987.

Sargut, Selami. **“Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim”**, Verso Yayınları, Ankara, 1994.

Schein, Edgar. **“Organizational Culture”**, American Psychologist, C.45, S.2, 1990.

Sheridan, John E. **“Organizational Culture and Employee Retention”**, Academy of Management Journal, S:35 No:5, Birmingham, 1992.

Shore, L. M. ve Waynes, J., **“Comparasion of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”**, Journal of Applied Psychology, 1993.

Steinholg ve Owens., Towards, R.G, **“A Theory of Organizational Culture”**, Journal of Educational Administration, No:3,1989.

Şişman, Mehmet. **“Örgüt Kültürü”**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994.

Taş, Halil. **“Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi”**, İnönü Üniversitesi, Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya, 1995.

Terzi, Ali Rıza. **“Örgüt Kültürü”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Tosi, Henry. ve Hammer, John Clay. **“Organizational Behavior and Management”**, New York, 1982.

Trice, M. Harrison. ve Beyer, M. Janice. **“The Cultures of Work Organization”**, New Jersey, 1992.

Türk, Mehmet Sezai. **“Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya, 2003.

Unutkan, Göksel A. **“İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995.

Yıldırım, Fatma. **“Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara, 2002.

Yüksel, Yıldız. **“A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Wasti, Arzu S., **“Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

Wiener, Y., **“A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”**, Academy of Management Review, Ekim, 1998.

ONLINE SAYFALAR

Yüksek Hedef İnternet Sitesi,
“http://www.yuksekhedef.com/kozet/yonetim/teori_z.htm”, Makale-Kitap Özeti,
10.03.2005.

Stres ve Nedenleri,
“www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/stresvenedenleri.htm”, Makale,
21.08.2004.

Aytaç, Serpil. “**İşyerinde Kronik Stres Kaynakları**”, www.isguc.org/Makale,
Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,
24.08.2004.

İnsan Kaynakları İnternet Sitesi, “**Sosyal Etki ve Uyma Davranışı**”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=576>, Makale,
15.01.2005.

Özyazılım Bilgisayar ve Danışmanlık, Kültür,
“<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>”, Makale; Kültür,
15.01.2005.

İnsan Kaynakları İnternet Sitesi, “**İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, Makale,
15.01.2005.

Kandemir, Eren. “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür**”,
<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html>, Makale; 15.01.2005.

Gürçay, Cemile. “**İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Ele Alınmasında Sektörel Farklılığın Etkisi**”,
www.isguc.org/cgurcay1.htm, 20.10.2004.