

T. C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNE ETKİSİ: ANALİTİK BİR İNCELEME**

**Ozan DURMAZ**

Danışman  
**Yrd. Doç. Dr. Nurcan ÇIRAKLAR**

2010

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ozan DURMAZ

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** :Ozan DURMAZ  
**Anabilim Dalı** :İşletme  
**Programı** :Yönetim ve Organizasyon  
**Tez Konusu** :Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA  O OY BİRLİĞİ  O  
DÜZELTİLMESİNE  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
REDDİNE  O\*\*

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

- \* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.  Evet  
Tez mevcut hali ile basılabilir.  O  
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  O  
Tezin basımı gerekliliği yoktur.  O

### JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

..... Başarılı  Düzeltme  Red .....

..... Başarılı  Düzeltme  Red .....

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:

Analitik Bir İnceleme

Ozan Durmaz

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Öğrenilen ve paylaşılan değerler, normlar, inançlar, davranış özellikleri ve semboller olarak ifade edilen örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevredeki kimliği olarak, örgütsel hedeflerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan bütünleştirici bir unsurdur. Bu anlamda işletmeler, başarılı olabilmek için, geliştirilen ve yönetilen, güçlü ve eşsiz bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar.

Krizlerin giderek artması ve piyasa koşullarının zorlaşması, işletmeleri küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri ile yüz yüze getirmektedir. Bu noktada işletmedeki insan faktörü, örgütlerin başarı ve verimliliğinin ana unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin insan kaynağının verimliliğini ve etkinliğini arttırarak, iş yerinde başarılı olmasını sağlamak ise, işgörenlerin örgütlerine bağlılığı ölçüsünde mümkün kabul edilmektedir. Hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek, güçlü bir örgüt için, donanımlı ve nitelikli işgücü gereksinimini getirmekte, bu da işletmelerde örgütsel bağlılık seviyesinin yüksek olmasını gerektirmektedir.

Farklı çevresel koşullar altında faaliyet gösteren işletmelerin, farklı kültürel kimliklere sahip oldukları gözlemlenmektedir. Farklı örgüt kültürü tipleri ise, farklı örgütsel bağlılık seviyeleri yaratabilmektedir. Bu tez kapsamında, Türkiye’de İzmir ilindeki akademik örgütlerinin örgüt kültürü

tiplerinin, örgütsel bağıllık seviyelerine etkisini inceleyen bir uygulama yapılmıştır.

Araştırma bulguları, klan ve adhokrasi örgüt kültürü tiplerinin duygusal bağıllığı yüksek ve düşük biçiminde ayırıcı bir özelliğe sahip olduğunu, buna karşın ise devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde ayırma özelliğine sahip olmadığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağıllık.

## **ABSTRACT**

### **Graduate Thesis**

**The Effect of Organization Culture On Organizational Commitment:**

**An Analytic Study**

**Ozan Durmaz**

**Dokuz Eylül University  
Institute of Social Sciences  
Department of Business  
Management and Organization Program**

Shared and learned values, norms, beliefs, behaviours and symbols which are known as organization culture; is a holistic element that describes organizational aims and helps organization members to understand organizational objectives within and beyond the organizational environment. From this point of view, successful firms have to establish an organization which is powerful and unique in their organizational cultures.

With rising crisis and challenging market conditions, firms are facing with downsizing and restructuring problems. At this point, human factor becomes important for the organization's success and productivity. It is accepted that, firms can increase the productivity and efficiency of its human resource as increasing the commitment of its members. To be adaptive and strong, organizations which operate in fast changing and challenging market conditions, need to have skilled work power with high organizational commitment.

It is observed that under different environmental conditions, organizations have different kinds of cultural identities. Also, different organization culture types may cause different levels of organizational commitment. The aim of this research is to investigate the effect of organization culture on organizational commitment within the academic staff of universities in Izmir, Turkey.

**At the conclusion, the research had been expressed that clan and adhocracy cultures have a discriminating effect on affective commitment, seperating it into high and low affective commitment groups while not having a discriminating effect on continuance and normative commitment.**

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
ANALİTİK BİR İNCELEME**

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
EKLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

**BÖLÜM I**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI,  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ TANIMLAYICI, ÖLÇMEYE YÖNELİK  
VE SINIFLANDIRMACI (TİPOLOJİK) YAKLAŞIMLAR**

1. Giriş.....	3
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı ve Anlamı.....	4
1.3. Örgüt Kültürünü Farklı Disiplinlerden Tanımlayıcı Yaklaşımlar.....	7
1.3.1. Ouchi ve Wilkins Yaklaşımı .....	7
1.3.2. Allaire ve Firsirotu Yaklaşımı.....	8
1.3.3. Smircich Yaklaşımı .....	10
1.4. Örgüt Kültürü Kavramını Ölçmeye Yönelik Yaklaşımlar .....	15
1.4.1. Boyutsal Yaklaşım .....	16
1.4.2. Sınıflandırmacı (Tipolojik) Yaklaşım .....	16
1.4.3. Nitel Yaklaşım .....	17
1.4.4. Nicel Yaklaşım.....	17
1.5. Örgüt Kültürüne İlişkin Sınıflandırmacı (Tipolojik) Yaklaşımlar .....	18
1.5.1. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	18
1.5.2. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli .....	21
1.5.3. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli .....	23
1.5.4. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli .....	24



1.5.5. Byars Örgüt Kültürü Modeli .....	25
1.5.6. Cooke ve Lafferty Örgüt Kültürü Modeli .....	26
1.5.7. Parsons “AGIL” Örgüt Kültürü Modeli .....	28
1.5.8. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli .....	29

## **BÖLÜM II**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK SINIFLANDIRMALAR**

2. 1. Giriş.....	37
2. 2. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Anlamı.....	38
2. 3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	41
2. 4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Ölçümüne Yönelik Sınıflandırmalar.....	43
2.4.1. Etzioni Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	43
2.4.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	44
2.4.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	45
2.4.4. Katz ve Kahn Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	45
2.4.5. Mowday, Porter ve Steers Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	46
2.4.6. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	46

## **BÖLÜM III**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜRE BİR BAKIŞ**

3.1. Görgül Araştırmalar .....	51
3.2. Görgül Olmayan Araştırmalar.....	59

## **BÖLÜM IV**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR İNCELEME**

4. 1. Araştırma Amacı .....	62
4.2. Araştırma Modeli ve Model Değişkenleri.....	62
4. 3. Veri Toplama Tekniği ve Örneklem .....	64

4. 4. Analiz .....	66
4. 5. Bulgular.....	66
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>77</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Özellikler .....	67
Tablo 2: Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68
Tablo 3: Örgüt Kültürü Tiplerinin Kamu ve Özel Üniversitelerindeki Dağılımı .....	69
Tablo 4: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon .....	70
Tablo 5: Yüksek ve Düşük Bağlılık Grupları İçin Örgüt Kültürü Tiplerinin Ortalama ve Standart Sapmaları .....	72
Tablo 6: Yüksek ve Düşük Duygusal Bağlılığına İlişkin Ayırma Analizi Sonuçları	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Allaire ve Firsirotu Kültür Kavramı Yaklaşımı.....	9
Şekil 2 : Quinn ve Rohrbaugh Örgüt Kültürü Modeli .....	30
Şekil 3: Cameron ve Freeman (1991) Modeline Dayanan Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler Modeli” .....	33
Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	42
Şekil 5: Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli .....	50
Şekil 6: Araştırma Modeli .....	62

## **EKLER LİSTESİ**

Ek 1: ARAŞTIRMA ANKETİ.....	86
-----------------------------	----

## GİRİŞ

Günümüzün gelişmiş teknolojik koşulları ve küresel ekonomik şartlarının getirdiği rekabet ortamı, işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmelerini ve faaliyetlerini sürdürmelerini güçleştirmektedir. Özellikle insana verilen önemin artmasıyla birlikte rekabet gücünü arttırmak için işletmeler, örgüt amaçları doğrultusunda işgörenlerini birleştirecek bir unsur olarak örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar. En genel anlamda, öğrenilen ve paylaşılan değerler, normlar, inançlar, davranış özellikleri ve semboller olarak örgüt kültürünün; işgörenlerin birbirleriyle ve örgütle birleşmesini sağladığını, işgören performansları üzerinde etkin bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür.

İnsan unsurunun öne çıkmasıyla önem kazanan kavramlardan bir diğerinin de örgütsel bağlılık olduğu söylenebilir. İşgörenlerin örgütleriyle amaçlarını ortaklaştırmasını ve böylece işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmesini sağlamaya yönelik bir kavram olarak örgütsel bağlılık, işgörenlerin etkinlik ve verimliliklerinin artmasına olanak sağlayabilmektedir.

Literatürde örgüt kültürü örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bir çok araştırma yer almaktadır (Singh, 2007; Welch ve Welch, 2007; O'Reilly, 1989; Lincoln ve Kalleberg, 1990; Lahiry, 1994; Hwang ve Kim, 2007; Chen, 2004; Boon ve Arumugam, 2006; Goodman, Zammuto ve Gifford, 2001; Lok ve Crawford, 1999; Richard ve diğerleri, 2009; Lund, 2003; Wasti ve Can, 2008; Çavuş ve Gördoğan, 2008; Kaya, 2008; Erdem, 2007; İra, 2004). Bu araştırmalar çerçevesinde, örgüt kültürüne ait değerlerin işgörenlerce içselleştirilmesi ve örgüt kültürü unsurlarının paylaşılma derecesinin artması ile işgörenin daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, farklı koşullar altında faaliyet gösteren işletmelerde farklı örgüt kültürü tiplerinin oluşacağı, farklı örgüt kültürü tiplerinin ise farklı örgütsel bağlılık seviyelerine yol açabileceği düşünülebilir.

Bu çerçevede araştırma, farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık seviyelerini ayırıp ayırmadığını saptamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanım ve kapsamı ortaya konulmuş, örgüt kültürü kavramına ve ölçümüne yönelik yaklaşımlar ile örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar değerlendirilmiş, araştırma hipotezleri ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde ise, hipotezleri test etmek için yapılan anket araştırması sonucunda elde edilen veriler düzenlenmiş, istatistiksel analizler uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin değerlendirmelere ise sonuç bölümünde yer verilmiştir.

## BÖLÜM I

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI VE ANLAMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ TANIMLAYICI, ÖLÇMEYE YÖNELİK VE SINIFLANDIRMACI (TİPOLOJİK) YAKLAŞIMLAR

#### 1. Giriş

Günümüzde gelişen iletişim ve ulaşım teknolojileri ile küreselleşmenin rekabet üzerindeki baskıları, işletmelerin yaşamlarını sürekli kılmaları ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaları üzerinde etkili olmaktadır. İşletmelerin sözü edilen bu amaçlarına ulaşabilmeleri, çevre koşullara uyum sağlayabildikleri oranda olası görünmektedir. Amaçlara ulaşmada dış çevre koşullarına uyum süreci yanında, örgüt içi çevresel öğeler de etkili rol oynamaktadır. İşletmelerin sahip oldukları varlık ve yetenekler, maddi ve maddi olmayan unsurları içerir. Maddi unsurlar gözle görülebilen, somut bir özelliğe sahipken, maddi olmayanlar ise gözlemlenemeyen, hissedilebilen, soyut ya da görünmeyen bir özelliğe sahiptir. Özellikle maddi unsurlar, aynı büyüklükteki işletmeler arasında önemli bir ayırt edici özellik olmaktan günümüzde giderek uzaklaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, benzer varlıklara ve yeteneklere sahip işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Dolayısıyla, soyut özelliğe sahip unsurlar işletmeleri birbirinden ayıran en temel öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurların en önemlilerinden biri şüphesiz işletmelerdeki beşeri faktörleri bir arada tutan, onları ortak amaçlara yönelten, performansları üzerinde etkili olan örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, son dönemlerde örgüt ve yönetim araştırmalarının ana alanlarından biri ve belki de en aktif alanlarından biri olduğu söylenebilir (Smart ve John, 1996: 219). Benzer şekilde, Quinn ve Cameron (2005: 4) da lider firmaların en önemli karşılaştırmalı üstünlüğünün örgüt kültürü olduğuna işaret ederler. Aynı zamanda sürdürülebilir başarının; pazar gücü, rekabetçi bir konum alma ve kaynak üstünlüğünden çok şirket değerlerine, bireysel değerlere ve vizyona bağlı olduğunu belirtirler.



Örgüt kültürü makro anlamda toplumsal kültür ile ilintili olmasına karşın, iki yönden birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Birincisi, örgüt kültürü, örgütün toplumun gereksinmelerini karşılama derecesine bağlı olarak, onun toplumsal konumunu belirler. Böylelikle örgütün, toplum gözünde ne ölçüde değer arz ettiği saptanmış olur. İkincisi ise örgütün, amaçlarını gerçekleştirmek için toplumun kültüründen kendine gerekli değerleri, normları içeri alarak ve bunlara kendi ürettiği değerleri, normları katarak toplumdan ve başka örgütlerden ayırabilecek nitelikte bir kültür geliştirebilmesidir. Oluşturulan bu kültür, örgütün toplum gözündeki önemi oranında toplumsal kültürü etkileyerek değişikliğe uğratma ve yenileştirme şansı yaratır (Başaran, 2000: 295 – 296).

## **1.2. Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı ve Anlamı**

Örgüt kültürü kavramı ilk defa 1970'lerin sonlarına doğru yönetim ve organizasyon yazınına girdiği görülmektedir. 1980'lerde kavram daha da detaylandırılarak olgunlaştırılması sağlanırken 1980'lerin sonları ve 1990'lerin başlarına doğru bu alanda yer alan araştırmalardaki artış örgüt kültürünün öneminin artmasının da bir göstergesidir. Ancak bu süreçte, örgüt kültürüne araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımsal yaklaşımlarda bulunulduğu, diğer bir ifade ile kavram üzerine fikir birliğinin oluşmadığı söylenebilir (Danışman, 2002: 7).

Bir tanıma göre örgüt kültürü, bir şeyi yapmaya yönelik gelenek ve düzenler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir düzenin yapısı, genişlemesi ve gücü, inanç ve değerleri örgütten örgüte değişebilmektedir (Singh, 2007: 31).

Bir başka örgüt kültürü tanımı Pettigrew (1979: 574) tarafından verilmiştir. O'na göre kültür, belli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar sistemidir. Kültür kavramını, semboller, dil, ideolojiler, inançlar, ritüeller ve mitler şekillendirir.

Öte yandan, Deal ve Kennedy (1982), bir işletmenin kültürünü “bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi” olarak tanımlarken, Peter ve

Waterman ise (1982) kültürü; hikayeler, mitler, efsaneler, sloganlar, kısa hikayeler ve masallar gibi sembolik araçlarca taşınan, baskın ve uyumlu paylaşılan değerler olarak tanımlamaktadır (Singh, 2007: 31).

Uttal (1983) ise, işletmenin işgörenleriyle ve yapısıyla birlikte davranışsal normlar oluşturmaya yönelik ve aynı zamanda kontrol sistemleriyle de etkileşimde olan, paylaşılan değerler ve inançlar sistemini kültür olarak adlandırmaktadır (Odom, Boxx ve Dunn, 1990: 158).

Smircich (1983: 344) ise, kültürü, örgütü bir arada tutan sosyal ya da normatif bir yapıştırıcı ya da bütünleştirici bir unsur olarak görür. Örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, sosyal idealler ve inançları açıklar. Bu değerler ve inanç motifleri; mitler, ritüeller, hikayeler, efsaneler ve özelleşmiş dil gibi sembolik araçlarda ifadesini bulur.

Diğer taraftan Bate (1984: 47) örgüt kültürünü; öğrenilen, iletilen ve sembolik olarak türetilmiş örgütsel davranış modellerini içerdiğini belirtirken, Allaire ve Firsrotu (1984: 209) ise, mevcut değerler, inançlar, anlam yapıları, semboller, mitler, ideolojiler ve bunları destekleyen ayinler, ritüeller, özelleştirilmiş dil, bilgiler, gelenekler, metaforlar gibi araçlarca kendini ortaya koyan yapı olarak açıklanmaktadır.

Schein'a göre (1990: 111) ise örgüt kültürü; belirli bir grup tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayımlar motifidir.

Denison (1990) ise; örgütün yönetim sistemleri için altyapı oluşturan ve aynı zamanda temel kuralları hem örnekleyen hem de destekleyen yönetim uygulamaları ve davranışlarına hizmet eden örgüt kültürünün temelindeki değerler, inançlar ve kuralları örgüt kültürü olarak tanımlamıştır (Singh, 2007: 31).

Kono ve Clegg (1998) ise bir örgüt kültürü tanımı vermekten ziyade örgüt kültürünün oluşmasına yönelik unsurlar üzerinde durmuştur. Buna göre örgüt kültürü; karar-verme modelleri, davranış modelleri, performanslar ve geribildirim döngüleriyle etkileşimli olan içsel ve dışsal ödüllerden oluşmaktadır (Singh, 2007: 31).

Alvesson'a (2002: 6) göre ise kültür; somut araştırmalar sonucu tutarlı olacak şekilde ifade edilen, tekrar üretilen ve aralarında sembolik biçimde bir bağlantı bulunan, insanlara bilgi veren, paylaşılan ve öğretilen, deneyimler, anlamlar, değerler ve anlayışlar bütünüdür. Bu bütüne dahil olan unsurların kavranılması ve hesaplanması zordur. Ancak bütünsel ve düşünsel karaktere sahip bu unsurlar hakkında yorumlar yapmak mümkündür.

Yukarıdaki örgüt kültürü tanımlarında gözlenebilen farklılıklara rağmen, örgüt kültürünün varlığından bahsedebilmek için örgüt üyelerince paylaşılıyor olması gerektiği esası, bütün tanımlardaki ortak noktayı oluşturmaktadır. Ancak her araştırmacı, örgüt kültürü konusuna, kendi araştırmasına ilişkin bir bakış açısı çerçevesinde yaklaşmaktadır. Bu nedenle örgüt araştırmalarında, örgüt kültürünü tanımlayabilmek için gerekli olan, neyin paylaşıldığı konusuna ilişkin tartışmalı bir durum halen araştırmacılar arasında varlığını sürdürmektedir. Belirtilen örgüt kültürü tanımları doğrultusunda; Pettigrew (1979), Deal ve Kennedy (1982), Smircich (1983), Allaire ve Firsirotu (1984) ve Alvesson (2002) gibi araştırmacıların, örgüt kültürüne sembolik araçlarca taşınan, normatif inançlar ve değerler gibi bilişsel ve düşünsel unsurlar çerçevesinde yaklaştıkları, Porter, Lawler ve Hachman (1975), Uttal (1983), Schein (1990) ve Denison (1990) gibi araştırmacıların ise, örgüt kültürünün örgütsel işlevselliğe yönelik gözlemlenebilir göstergeler üzerinde durdukları söylenebilir. Dolayısıyla, örgüt kültürü kavramına yönelik araştırmacıların farklı tanımsal yaklaşımlar içinde olduğu görülmektedir.

### **1.3. Örgüt Kültürünü Farklı Disiplinlerden Tanımlayıcı Yaklaşımlar**

Araştırmacılar tarafından ortaya konulan örgüt kültürü kavramını tanımlayıcı yaklaşımlar temellerini sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı bilimsel alan ve disiplinler çerçevesinde bulmaktadır.

#### **1.3.1. Ouchi ve Wilkins Yaklaşımı**

Örgüt kültürüne yönelik farklı disiplinler yanından yaklaşımlardan biri Ouchi ve Wilkins'in (1985: 462 – 464) araştırmalarında belirlediği yaklaşımdır. Özellikle 1980'li yıllar gibi örgüt kültürü araştırmalarının ilk yıllarında, literatürde yoğun olarak antropoloji ve sosyoloji alanlarındaki yaklaşımların etkileri gözlemlenmektedir. Buradan yola çıkarak Ouchi ve Wilkins; örgüt kültürü alanını, sosyolojik ve antropolojik yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirmektedir. Buna göre antropolojik yaklaşım iki ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlardan ilki; işlevselci yaklaşımdır. Radcliffe – Brown (1952) ve Malinowski (1961) antropolojik – işlevselci bir bakış açısıyla grubu ya da toplumu bir bütün olarak ele alır ve onun işleyişini, inançlarını ve diğer kültürel unsurlarını, onun sosyal yapısının sağlanmasına yönelik işlevler olarak görür. Bu nedenle yapısalcı – işlevselci bir yaklaşım ortaya koyarlar. Benedict (1934) ve Mead (1949) de grupları ya da toplumları bir bütün olarak görürler ancak bununla birlikte toplumu geniş ve karmaşık bir kişilik olarak görürler. Bu “düzenleyici” görüş; kültürü, sanal sonsuzluktaki davranış olasılıklarından seçilen ve ilgili örüntülerle yorumlanan bir düzenleme olarak tanımlar.

Ouchi ve Wilkins'e (1985) göre ikinci antropolojik yaklaşım Geertz (1973) tarafından geliştirilen “etnik bakış açısı (native's point of view)” dır. Bu yaklaşım, dil ve sembolleri yerlinin, yerelde olanın yani öznenin bakış açısını idrak etmek için odaklanması gereken araçlar olarak aldığı için “semiyotik” olarak kabul edilir. Goodenough (1971) ise bu yaklaşımı “bilişsel antropoloji” ya da “etnikbilim” başlığı altında geliştirmiştir.

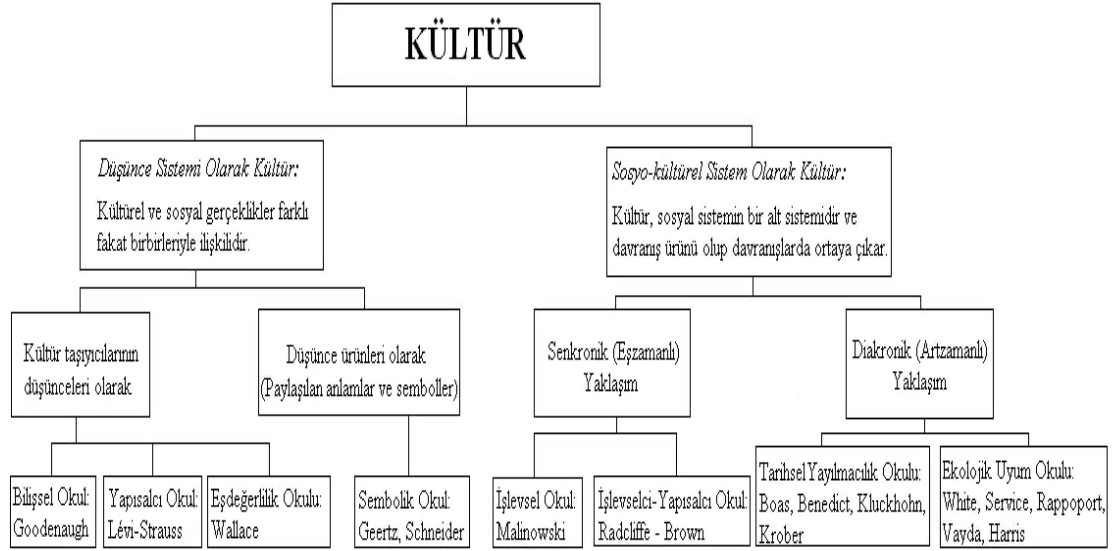
Ouchi ve Wilkins (1985) sosyolojik yaklaşımı da iki zıt cephede inceler. Bunlar açık ve rasyonel örgüt kültürü görüşleri ile kapalı ve irrasyonel görüşlerdir. Durkheim (1893), Weber (1968) ve Toennies (1957) gibi düşünürler sosyal yaşamın açık ya da kapalılığına ilişkin olarak; mitler ve ritüeller kavramlarının işaret ettiklerinin sosyal yaşamın görünen somut kısmına ilişkin olduğunu belirtirler. Onlara göre, bu açıktaki somut öğeler derinlerdeki güçlere ilişkin bilgi edinmemizi sağladıkları için önemli ipuçlarıdır. Goffman (1959), Garfinkel (1967), Berger ve Garfinkel (1966) ise yaptıkları araştırmalarda bunun tersi olarak daha kapalı olanın daha özü yansıttığını düşünmüşlerdir. Rasyonellik ve irrasyonellik zıtlaşmasının temellendiği ilk nokta ise, Weber'in bürokratik yönetim anlayışından gelmektedir. Weber'e göre, işgörenler üzerinde otorite temelli bir bürokratik anlayış, istikrarın ve etkinliğin artırılması için rasyonel bir yoldur. Bu rasyonel bir örgüt kültürü anlatışını temsil ederken; irrasyonel bir yaklaşım ise Roethlisberger ve Dickson'ın (1939) Hawthorne araştırmalarında, informel örgüt kavramının ortaya konulmasıyla oluşmuştur. İrrasyonel bir şekilde işgörenler, yönetimin üretkenlik hedeflerini engellemekte olduklarını belirtirler.

### **1.3.2. Allaire ve Firsirotu Yaklaşımı**

Literatürdeki örgüt kültürüne yönelik bir diğer yaklaşımda ise Allaire ve Firsirotu (1984: 196 – 197) kültürü; düşünce sistemi ve sosyo-kültürel sistem olmak üzere iki açıdan ele almış ve bunların altında da çeşitli düşünürlerin bakış açılarıyla kültürün tanım ve açıklamalarına değinmişlerdir. Bu yaklaşımın görsel bir özeti şekil: 1'de verilmiştir.

Allaire ve Firsirotu (1984: 198 – 199), kültür antropolojisindeki teorilerden yola çıkarak, kültürü düşünce sistemi olarak ele alan teoriler ve sosyo-kültürel sistem olarak ele alan teoriler temelinde ayırıştırır. Düşünce sistemi olarak kültür, insanla ilgili bilişsel yapıları, süreçleri ve ürünleri ortaya çıkaran farklı kültürel durumları elde etmek suretiyle farklı kültür tanımları yapmaktadır. Örgüt kültürü, kültür taşıyıcılarının düşünceleri olarak ve sembolik ürünler olarak ele alınır. Şu yaklaşımlar bu gruba dahil kabul edilmektedir:

Şekil 1: Allaire ve Firsirotu Kültür Kavramı Yaklaşımı



Kaynak: Allaire ve Firsirotu, 1984: 196.

**Bilişsel Okul:** Bilişsel yaklaşıma göre kültür, onu paylaşan belirli bir insan grubunun, çevresindeki olgu, olay ve davranışları algılama, anlamlandırma, açıklama ve değerlendirme de kullandığı bir referans çerçevesidir. Goodenough'a (1957) göre kültür, bir kültürü paylaşan insanların, söz konusu kültürün diğer üyelerine karşı, karşılıklı ilişki ve uygulamalarda öğrenme gereği duydukları anlam, inanç ve davranış standartları ya da kurallar sistemi olarak tanımlanmaktadır.

**Yapısalcı Okul:** Bu yaklaşım kültürü insan zihninin birikimli (kümülatif) ürünleri ve bilinçaltı süreçlerin yansıması olan paylaşılan semboller sistemi olarak tanımlamaktadır. Lévi-Strauss, bilinçaltı yapı düzeyinde bütün kültürlerde ortak evrensellik bulunduğunu ileri sürer.

**Eşdeğerlilik Okulu:** Wallace'a göre kültür, bir sosyal sistemde karşılıklı ilişki içinde bulunan kişilerin karşılıklı davranışlarının dengelenmesini sağlayan standartlaştırılmış zihinsel süreçlerdir. Bu zihinsel süreçler, bir grup insan tarafından üstü kapalı ve yavaş yavaş kendi çıkarlarına hizmet etmek amacıyla karşılıklı dengelenmiş düzenlemeler biçimindedir.

*Sembolik Okul:* Geertz'in öncülüğünü çektiği sembolik okula göre, düşünce ürünleri olarak kültür kavramı, paylaşılan anlamlar sistemidir. Bu bakış açısıyla Geertz'e göre kültür, insanların deneyimlerini yorumladıkları ve eylemlerine yön veren anlam çatısıdır.

Sosyo-kültürel bir sistemin parçası olarak kültür geleneğinde ise araştırma ve teoriler, sosyo-kültürel sistemlerin yapısı, işleyişi ve evrimsel süreci temelinde gözlenen çeşitli şekil, form ve süreçleri açıklamak için tipolojilerin geliştirilmesi üzerine çalışır. Şu yaklaşımlar sıralanabilir (Allaire ve Firsirotu,1984: 197):

*İşlevselci Okul:* Malinowski'ye göre, insanların temel ihtiyaçları çerçevesinde oluşmuş bir evrensel insan doğası vardır. Mitlerin, kurumların ve kültürel ürünlerin devamlılığı bu ihtiyaçların işlevsel hizmetine bağlıdır. Dolayısıyla kültür, bu ihtiyaçların karşılanması sırasında ortaya çıkan problemleri çözmeye ilişkin bir araçtır.

*İşlevselci-Yapısalcı Okul:* Bu okula göre kültür, belirli bir çevrede belirli bir sosyal sistem içinde yer alan insanların sosyal yaşamlarını düzenli bir biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan uyum sağlayıcı ve uyarıcı bir mekanizmadır. Örgütler, çevresiyle işlevsel bir etkileşim içinde olan; hedefleri olan, amaç sahibi, ihtiyaçları olan sistemlerdir.

*Ekolojik Uyum Okulu:* Bu okulun bakış açısında ise kültür, sosyal olarak öğrenilen ve aktarılan davranış örüntüleri olarak ele alınmaktadır.

*Tarihsel Yayılmacılık Okulu:* Bu yaklaşıma göre kültür; tarihsel koşulların ve süreçlerin ürettiği, geçici, karşılıklı etkileşime dayalı, özerk formlardır.

### **1.3.3. Smircich Yaklaşımı**

Allaire ve Firsirotu'na (1984) benzer bir yaklaşımda Smircich (1983: 342) tarafından verilmiştir. Smircich (1983) örgüt kültürünü; bir değişken ve bir kök

metafor olarak ele alan araştırmalar olmak üzere iki ana grupta sınıflandırmaya çalışmıştır. Bu sınıflandırmaya göre Smircich'in (1983), örgüt kültürü kavramına yönelik antropolojik kültür tanımları ile örgüt kuramlarında yer alan örgüt kavramı tanımlarını bütünleştirilme eğiliminde olduğu söylenebilir. Smircich (1983), bu iki kavramın yönetim ve organizasyon literatüründeki yansımalarını beş ana yaklaşım altında sınıflandırmıştır. Bu yaklaşımlar; kültürler arası yönetim / karşılaştırmacı yaklaşım, kurum kültürü yaklaşımı, örgütsel bilişsellik yaklaşımı, örgütsel sembolizm yaklaşımı ve bilindişi süreçler ve örgüt yaklaşımıdır.

Kültürler arası ya da diğer bir ifadeyle karşılaştırmacı yaklaşım, Malinowski'nin işlevselci antropolojik yaklaşımı çerçevesinde, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarına yönelik bir araç olarak ifade edilen kültür kavramı ile klasik örgüt teorisindeki amaçlara ulaşmaya yönelik sosyal bir araç olarak ifade edilen örgütün, kavramsal kesişimine yönelik bir yaklaşımdır. Yaklaşımda kültür; örgütsel üyelik ile başlayan, bir arka plan faktörü olarak ele alınmakta ve bağımsız bir değişken olarak ifade edilmektedir. Bu bakış açısına göre yapılan araştırmalarda örgüt kültürü, diğer örgütlerle karşılaştırılarak, farklılıklarına göre kmelendirilerek ve çoğunlukla örgütsel etkinlik ile ilişkilendirilerek incelenmektedir. Bu araştırmalar genellikle makro boyutta kültür ve örgütsel yapı ilişkisini incelemeye yönelirken, mikro boyutta ise farklı kültürlerden yöneticilerin davranışlarındaki benzerlik ve farklılıklarını içermektedir. Bu anlamda örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları olarak açığa çıktığı belirtilmektedir (Smircich, 1983: 343).

Ouchi'nin (1981) Amerikan ve Japon işletmelerini karşılaştırarak incelediği araştırmanın bu yaklaşıma örnek teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Bu araştırmada iki farklı kültüre ait işletmeler; istihdam, personel değerlendirme ve terfi etme, kariyer fırsatı, karar alma, kontrol, sorumluluk ve işgörenlere gösterilen ilgi boyutlarına göre karşılaştırılmışlardır (Luthans, 1997: 574 – 576).

Hofstede'in (1983: 78) ulusların kültürel değerlerini çeşitli boyutlarda incelediği araştırma da yaklaşıma bir başka örnek olarak gösterilebilir. Bu araştırmada; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik / kolektivizm ve erillik



/ dişillik kültür boyutları olarak ele alınmıştır. Buna göre ülkelerin kültürel özellikleri sözü edilen boyutlarda farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Daha sonra bu boyutlara ek olarak, uzun ya da kısa süreli oryantasyon boyutu da eklenmiştir.

Kurum kültürü yaklaşımı ise, Radcliffe – Brown tarafından yapısalcı – işlevselci antropolojik bakış açısıyla ortaya konulan, düzenleyici ve uyum sağlayıcı bir unsur olarak kültür kavramı ile çevreleriyle etkileşimde olan uyum sağlayıcı organizmalar olarak örgüt kavramını buluşturmaktadır. Bu yaklaşımda örgüt kültürü içsel bir değişken olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda kültür; örgütsel işlevleri yerine getirmeye ilişkin paylaşılan değer ve inançlar olarak açıklanmaktadır (Smircich, 1983: 345). Ayrıca kültür üreten bir olgu olarak örgütlerin, ritüeller, efsaneler ve seremoniler gibi kültürel unsurları da ürettiği ifade edilmektedir. Kültür kavramına ilişkin bu yaklaşımın benimsendiği araştırmalar genellikle sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Buna göre sembolik anlamlar taşıyan örgüt kültürü unsurlarının, çevresi ile etkileşimde olan örgütlerin sistematik dengelerini sağlamada etkin bir araç olarak kullanıldıklarını ifade edilmektedir. Yaklaşım kapsamında, bu sistematik dengeyi sağlayan güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde etkinliğin de fazla olacağını belirten araştırmalar mevcuttur. Buna paralel olarak bu yaklaşımda örgüt kültürü, iş devri, örgütsel bağlılık ve işe devamsızlık gibi kavramları tahmin etmeye yönelik olarak ele alınmaktadır (Smircich, 1983: 345).

Kurum kültürü kapsamında değerlendirilebilecek araştırmalardan biri Schein'in (1990) araştırmasıdır. Schein (1990:111-112), rgt kültürüne ilişkin olarak; yzeyssel unsurlardan derindeki unsurlara doğru gidildikçe, örgütün görülmesi daha zor ancak daha temel özelliklerinin gözlemlenebilir olduğunu ifade eder. Bu bakış açısına göre, örgütsel hikayeler, semboller ve mitler gibi gözlemlenebilir unsurlar olarak *artifaktlar* rgt kültürünün en yzeyssel kısmını oluştururken; normlar, ideolojiler ve felsefeler gibi unsurlardan oluşan *değerler* daha derinde yer almaktadır. En derinde ise, daha yoğun gözlemler sonucu elde edilebilen, genellikle bilinçdışı olarak var olan, algıları, düşünce süreçlerini, hisleri ve davranışları belirleyen *temel varsayımlar* bulunmaktadır. Schein (1990:110), örgütte geçerli olan

temel varsayımların ortaya çıkartılarak, örgütün araçsal ve davranışsal boyutlarını da kapsayan, daha tutarlı incelemeler yapılabileceğini ifade etmiştir.

Bu yaklaşım kapsamında incelenebilecek bir başka nokta ise, güçlü ve zayıf örgüt kültürleri kavramıdır. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve örgüt kültürü unsurlarının bu amaçlara yönelik koordine edilmesine yönelik bir kavram olarak güçlü örgütler, örgüt kültürü unsurlarının işgörenlerce paylaşılabirliği ve yoğunluğunun fazla olduğu örgütlerdir. Örgüt üyelerinin ortak değerlere sahip olma derecesi paylaşılabirliği ifade etmektedir. Paylaşılabirliği ise uyum ve ödüller etkilemektedir. İşgörenlerin ortak değerleri paylaşması için öncelikle bu değerler hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu nedenle bir çok işletme bu sürecin başında uyum toplantıları düzenlemektedirler. Ortak değerlere yönelik faaliyet gösterenlere verilen ödüller de örgüt kültürü unsurlarının paylaşılabirliğini arttırmaktadır. Örgüt üyelerinin söz konusu ortak değerlere bağlılığı ise yoğunluk derecesini ifade etmektedir. Yoğunluk derecesi, ödül sisteminin bir sonucu olarak işgörenlerin örgüt değerlerine yönelik hareket ettiklerinde ödüllendirileceklerini algılamaları ve böylece bu değerlere bağlanmaları ile oluşmaktadır (Luthans, 1997: 564 – 565).

Bunlara ek olarak, başarılı Amerikan işletmelerinin, başarılı olma nedenlerine yönelik bir araştırma yapan Peters ve Waterman'ın (1984) araştırması da bir diğer örnek olarak gösterilebilir. Peters ve Waterman'ın (1984), başarılı ve yenilikçi işletmelerde sekiz ortak özellik saptamıştır. Bunlar; hareket yanlısı olma, müşteriye yakınlık, otonomi ve girişimcilik, insan temelli üretkenlik, değerlere önem verme, kendi işine bağlı olma, basit yapı ve yalın kadroya sahip olma ve eş zamanlı olarak gevşek ve sıkı özellikler gösterebilmedir (Peters ve Waterman, 1982: 13).

Bir kök metaforu olarak örgütsel bilişsellik yaklaşımı ise, bilişsel antropoloji yaklaşımı çerçevesinde Goodenough'un, paylaşılan bilinçler ve bilgi sistemi olarak tanımladığı kültür ile öznel anlamlar ve bilgi sistemi ağı olarak tanımlanan örgüt kavramlarını kesiştirmektedir. Buna göre örgüt, dıştaki bir gözlemci kurallı işliyormuş gibi gözükürken, örgüt üyelerinin farklı düzeylerde paylaştığı öznel anlamlar

ya da paylaşılan referans çerçeveleri ağı olarak tanımlanırken; örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin inanç ve davranışlarını düzenleyen bir tasvir olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda kültür olarak örgütler; bilgi yapıları ve bilişsel girişimlerdir. Böyle bir örgüt kültürü yaklaşımı çerçevesinde, stratejik yönetim ve örgütsel değişim süreçlerine ilişkin faydalı araştırmaların ortaya konulması mümkün gözükmemektedir (Smircich, 1983: 349).

Bir diğer kök metaforu yaklaşımı olan örgütsel sembolizm yaklaşımı, Geertz'in sembolik antropoloji görüşü çerçevesinde, paylaşılan semboller ve anlamlar sistemi olarak tanımladığı kültür kavramını, bilişsel örgüt teorisi kapsamında yer alan; sembolik ifade modelleri olarak tanımlanan örgüt kavramına ilintileyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım bireylerin örgüt için deneyimleri anlaması ve yorumlamasına odaklanırken, bu anlam ve yorumların ilişkisini de sembolik unsurlar çerçevesinde ifade etmeyi amaçlayan araştırmaları kapsamaktadır. Örgütsel sembolizm yaklaşımı kapsamında, örgüt içi deneyimler üzerinden işgörenlerin davranışlarına yansıtacak ortak anlamların yaratılması ve sürdürülmesini konu alan örgütsel liderlik araştırmaları da yer almaktadır (Smircich, 1983: 351).

Smircich'in (1983: 352) sınıflandırmasında son kök metaforu olarak yer alan bilinçdışı süreçler ve örgüt yaklaşımı ise, evrensel aklın bilinçdışı altyapısının bir yansıması olarak ele alınan Levi-Strauss'un kültürü tanımını, dönüşümcü örgüt teorisinde yer alan, örgütsel şekil ve uygulamaların bilinçdışı süreçlerin göstergesi olduğu anlayışı çerçevesinde ele alan yaklaşımdır. Kültür, bilinçdışı psikolojik süreçlerle açıklanmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesindeki psikodinamik araştırmalar, örgüt kültürünün görünen düzeyinde yer alan bilinç dahilindeki unsurlardan çok, bu yüzeyin altında yatan bilinçdışı sosyal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamaktadır.

Belirtilen beş yaklaşımda Smircich (1983: 341), kültür ve örgüt kavramlarını birbiriyle ilişkilendirerek ifade etmiştir. Tüm bilimlerde bilginin, farklı metafor anlayışları üzerinden yaratıldığını ifade eden Smircich (1983), örgüt araştırmalarında da; makina ve organizma gibi bir çok metaforun kullanıldığını belirtmektedir.

Literatürde metafor kullanımının yoğunluğu bir yanda; örgüt kavramını, kolektif koordinasyon ve düzenlilik deneyimine ilişkin bir metafor olarak ele alma noktasına ulaşırken, diğer bir yanda bu kadar yoğun bir metafor kullanımı bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir. Bu eleştiriler; başka bilimsel alanlardan alınan, yoğun metafor kullanımının, örgütsel amaçlardan uzaklaşmayı getirebileceği yönündedir. Esasen metafor kullanımına ilişkin bu ayrımı sınıflandırmaya yönelik olarak Smircich (1983: 342), yaklaşımlardan ilk ikisine göre örgüt kültürünü, bağımlı ya da bağımsız, içsel ya da dışsal, örgütsel bir değişken olarak ele alınırken, diğer üç yaklaşımda ise bir değişkenden çok bir kök metaforu olarak ele almıştır.

Örgüt kültürü kavramına olan farklı yaklaşımlarda belirleyici olanın, amaç ve yaklaşıma konu olan özne olduğunu belirten Smircich (1983: 342), bunun nedeni olarak ise, araştırmayı yapan gözlemcinin de bir kültürel kapsam içinde yer alması nedeniyle bu tarz araştırmalar yapmanın çok kolay olmadığını belirtmiştir.

Bu çerçevede belirlenen araştırma amacına ilişkin olarak, kültürü antropolojik açıdan, bireylerin sosyal yapılarla bütünleşmesini sağlayan, düzenleyici ve uyum sağlayıcı bir mekanizma olarak açıklayan; örgütü ise örgüt teorisi bakış açısıyla, çevre ile etkileşim sürecinde uyum sağlayıcı organizmalar olarak ele alan kurum kültürü yaklaşımının öne çıktığını söylemek mümkündür. Bu nedenle, örgüt kültürünü örgütün sahip olduğu bir parçası şeklinde kabul eden ve içsel bir değişken olarak ele alan, örgüt kültürünün etkilerini analitik olarak incelemeye olanak sağlayan, kurum kültürü olarak ifade edilen bu yaklaşım, araştırmada benimsenen yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

#### **1.4. Örgüt Kültürü Kavramını Ölçmeye Yönelik Yaklaşımlar**

Örgüt kültürüne tanımlayıcı yaklaşımlar yanında, kavramın ölçümüne yönelik bir çok farklı yaklaşımın benimsendiği ve bu yaklaşımlara uygun olan farklı araçların kullanıldığı da görülmektedir. Örgüt kültürünün ölçümüne dönük dört ayrı yaklaşımdan söz etmek olasıdır. Bunlar; boyutsal, tipolojik, nitel ve nicel yaklaşımlardır (Jung vd., 2009: 1087).

### **1.4.1. Boyutsal Yaklaşım**

Örgüt kültürü kavramını ölçmeye yönelik yaklaşımların birincisi, boyutsal yaklaşımdır. Boyutsal yaklaşımlar; örgüt kültürü boyutlarının varlığını ve bağlı gücünü değerlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu amaca uygun olarak, örgüte dahil olan birey ve grupların, örgüt kültürüne ilişkin düşüncelerini ele alarak, bu düşüncelerin farklı gruplarda toplanması sağlanmaktadır. Bu sayede örgüt kültürüne ilişkin boyutlar ortaya konulmakta ve bu boyutlar tanımlanmaktadır. Bireysel ve örgütsel performansa yönelik paylaşılan inançlar, hisler, hedefler, normlar, vizyon, içsel ve dışsal çevre gibi somut ve soyut unsurların örgüt kültürü ile ilişkisi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Jung vd., 2009: 1090). Bu anlamda belirli bir örgütsel çerçevede belirli kültürel değişkenlere odaklanıldığını söylemek mümkündür. Kültür kavramının antropolojik arka planı da göz önüne alındığında bu yaklaşımda, ulusal kültür boyutlarının da örgüt kültürünü belirlemede etkin bir unsur olarak ele alındığı gözlemlenebilir (Jung vd., 2009: 1092). Hofstede'in (1983: 78) ulusal kültür değerlerini incelediği araştırma, boyutsal yaklaşıma örnek olarak gösterilebilir.

### **1.4.2. Sınıflandırmacı (Tipolojik) Yaklaşım**

İkinci yaklaşım olarak tipolojik yaklaşım ise, örgütte yer alan kültürel boyutların doğası ve kapsamına ilişkin boyutsal yaklaşımın bir adım ötesine geçerek, örgütleri birbirinden farklı özelliklerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutmaktadır (Jung vd., 2009: 1091). Böylece farklı örgütlerde farklı örgüt kültürü tiplerinin varlığının tespit edilmesi sağlanmaktadır. Buna ilişkin olarak örgütlerin etkileşimde bulunduğu çevre de etkin bir unsur olarak görülmektedir. Farklı koşullar nedeniyle bu yaklaşımdaki araştırmalarda farklılıklar gözlense de, esas olarak örgütün geliştirilmesine yönelik ortak bir amaç yer almaktadır (Jung vd., 2009: 1092). Deal ve Kennedy Modeli (1982), Handy Modeli (1981), Ouchi "Z" Kültürü Modeli (1981), Miles ve Snow Modeli (1978), Kilmann Modeli (1985), Byars Modeli (1991) ile Quinn ve Cameron'un "Rekabetçi Değerler Modeli" (2005) tipolojik yaklaşım içeren araştırmalarda bulunmuşlardır.

### **1.4.3. Nitel Yaklaşım**

Boyutsal ve tipolojik yaklaşımların yanında örgüt kültür kavramının ölçümüne yönelik iki metodolojik yaklaşımdan da söz etmek mümkündür. Bu metodolojik yaklaşımlardan birincisi olarak nitel yaklaşım, katılımcı gözlemler ve mülakat teknikleri ile örgütte yer alan bireylerin davranışlarından yola çıkarak yapıları tanımlamaya çalışmaktadır. Böylece örgüt kültürünü derinlemesine inceleyerek, ulaşılmaz zor olan temel değerler, inançlar ve varsayımların detaylı olarak incelenebilmesini olanaklı kılmaktadır. Bu yaklaşımın doğası gereği araştırmacının örgüte ilişkin daha hızlı geri bildirimler alması ve bu sayede örgütte yenilenen anlayışlara ilişkin olarak yaklaşımı geliştirmesi ve yenilemesi mümkündür (Jung vd., 2009: 1092).

### **1.4.4. Nicel Yaklaşım**

Bir diğer metodolojik yaklaşım olan nicel yaklaşım ise, özellikle örneklem sayısının büyük olduğu ve nitel yaklaşım uygulamanın mümkün olmadığı araştırmalar ile vakit kısıtları ve uygunsuz şartların olduğu, örgütsel politikalar nedeniyle kısıtlı izin alınabilen durumlarda öne çıkmaktadır. Bu noktada nicel yaklaşım, basitleştirilmiş bir araştırma olanağı sağlayarak, nitel yaklaşımın karmaşık araştırma düzeyinin getirdiği zorluklardan da uzaklaşma fırsatı yaratmaktadır. İçerik açısından teorik yoğun olmaktan çok, uygulamaya ağırlık veren nicel araştırmalar, araştırma verilerinin sayısal olması nedeniyle daha keskin sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bu ise örgüt kültürlerinin sistemleştirilmelerini, birbirleriyle karşılaştırılmalarını ve sınıflandırılmalarını mümkün kılmaktadır. Ancak bu yaklaşımı benimseyen araştırmalarda, nitel araştırmalarda gözlemlenen derinlemesine incelemeleri yapmak mümkün gözükmemektedir (Jung vd., 2009: 1092).

Genel bir bakış açısı ortaya koymak gerektiğinde ise, farklı yaklaşımların farklı güçlü ve zayıf yönleri olduğu söylenilebilir. Bu nedenle araştırmalarda birden çok yaklaşımın birlikte kullanılması ile güçlü yönlerin desteklenerek, zayıf yönlerin

azaltılması sayesinde daha etkin araştırmalar yapılmasına olanak sağlanabilir (Jung vd., 2009: 1093).

Araştırmamızda ise, örgüt kültürü kavramını ölçmeye yönelik olarak, örgüt kültürü boyutları çerçevesinde bir sınıflandırma yapan tipolojik yaklaşım ile nicel bir yaklaşım ortaya koyarak ölçüm kolaylığı sağlayan nicel yaklaşımın birlikte kullanılmasının uygun olacağı düşünölmüştür.

### **1.5. Örgüt Kültürüne İlişkin Sınıflandırmacı (Tipolojik) Yaklaşımlar**

Örgüt kültürü kavramını farklı bakış açıları ve farklı disiplinlerden yola çıkarak açıklamaya çalışan tanımlayıcı ve kavramın ölçümüne yönelik yaklaşımlar, kavramın kapsamını belirlemeye çalışmışlardır. Örgütsel ihtiyaçlara bağlı olarak, söz konusu kapsamın ölçülmesine ilişkin farklı yaklaşımlar da ortaya konulmuştur. Bununla birlikte farklı örgüt kültürlerine yönelik olarak ayrıntılı ve tutarlı araştırmalar yapmak ve örgüt kültürü kapsamına ilişkin ölçüm kolaylığı sağlamak üzere, örgüt kültürünü tiplere ayıran, sınıflandırmacı yaklaşımlara gerek duyulmuştur. Bu amaçla, örgüt kültürünü incelerken örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları ve örgüt yapılarına göre çeşitli örgüt kültürü modelleri geliştirilmiştir. Buna paralel olarak, örgütün dikeyliği, yetki, haberleşme ve kontrol gibi mekanizmalarına ve bunların kullanım şekilleri ile derecelerine göre, örgüt kültürü öğeleri seçilmiş ve çeşitli örgüt kültürlerini sınıflandırmaya yönelik modeller düzenlenmiştir.

Bu bağlamda farklı örgüt kültürü araştırmaları farklı bakış açılarına sahip örgüt kültürü modellerine yer vermiştir. Bu modeller şöyle sıralanabilir:

#### **1.5.1. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli**

Ortaya konulan örgüt kültürü modellerinden birinde Deal ve Kennedy (1982), iki değişken üzerinden dört değişik kültür tipi ifade ederler. Bu değişkenlerden ilki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesinin getirdiği risk, ikincisi ise kararın başarısı konusunda örgüt çevresinden aldığı geri besleme

hızdır. Bu modele göre dört kültür biçiminden bahsedilebilir. Bunlar; Sert Erkek, Maço Kültürü, Sıkı Çalış, Sert Oyna Kültürü, Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü ve Süreç Kültürü'dür. Bu kültür biçimlerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Luthans, 1997: 567 – 568):

*Sert Erkek, Maço Kültürü*; çevresel belirsizlik derecesinin yüksek olduğu ve başarıya ilişkin geri bildirim hızı olduğu kültür biçimi olarak ifade edilmektedir. Riskin fazla olduğunu söylemek mümkündür. Kahramanlar ve işgörenler sert tutumlara sahiptir, bireyseldirler. Çok yüksek risklere katlanabilirler. Boş inançlar öne çıkabilmektedir. Bu kültür biçiminin avantajı işgörenlerin işlerin üstesinden çabucak gelebilmesidir. Ancak bunun karşılığında işgörenler geçmişte yaptıkları hatalardan ders çıkarmazlar. Her konuya eğilimleri kısa dönem odaklıdır. Bireyselliklerinden dolayı işbirliğinin faziletlerinden faydalanamazlar ve onları kaçırmazlar. Bu örgütlerde sloganlar “en büyüğü”, “en iyisi” şeklinde yansıtılır. Liderler işgörenler için cesaret ve girişim sembolü olmalıdır. Bu kültür biçimi, sayılan nedenlerden dolayı kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek imajına benzetildiği için bu isim ile adlandırılır. İnşaat, kozmetik, radyo – televizyon, danışmanlık sektörlerindeki işletmelerin daha çok bu kültür biçimine sahip oldukları gözlemlenmektedir.

*Sıkı Çalış, Sert Oyna Kültürü*; başarıya ilişkin geri bildirim hızı olduğu ancak çevresel belirsizlik riskinin düşük olduğu işletmelerde görülen kültür tipini tanımlamaktadır. Arkadaş canlısı bir hava hakimdir. Problemlerin çözümünde takım çalışması yaklaşımı esastır. Boş inançlara göre hareket etmek yadsınır. Yüksek hacimli işler bu kültür tipinin yerleşik olduğu işletmelerde hızla yapılabilir. Bu kültür tipinin en büyük avantajının bu olduğu söylenebilir. Ancak problemlerin çözümselliğinden çok aktiviteye takılabilirler, bu nedenle monotonluk ve vurdum-duymazlık ile karşılaşılması durumu işletmeyi zora sokabilir. Kısa dönemli bir bakış açısıyla sorunlara yaklaştığı için, derinlemesine çözümler değil, sonra sorunun tekrarlamasına neden olabilecek çabuk çözümlere yönelirler. Rekabet ve müşteri ihtiyaçlarına hizmet öne çıkan değerlerdir. Emlak, bilişim, pazarlamacılık temelli



alanlar ve sektörler ile perakende satış yapan ve yüksek hacimli satışın gerçekleştiği sektörlerdeki işletmelerde bu kültür biçimi görülebilir.

*Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü*; çevresel belirsizliğin ve buna bağlı olarak riskin yüksek olduğu ve bununla birlikte başarıya ilişkin geri bildirim hızının da düşük olduğu işletmelerde görülen kültür biçimidir. Uzun dönemli belirsizliklere dayanıklılık söz konusudur. Kararlar üzerine en az iki kere düşünülür. Teknik konularda uzmanlık kolay ulaşılabilir bir seviye olarak görülür. Otoriteye saygı yüksektir. Bu kültür biçiminin avantajı, yüksek kalitede buluşların ve ana bilimsel atılımların ortaya çıkabilmesidir. Ancak işler yavaş yürür ve bu nedenle de kısa dönemli ekonomik dalgalanma tehditlerine karşı işletme zarar görmeye açıktır. Genellikle bu kültürdeki işletmelerde nakit akış problemleri gözlenir. Büyük Ar-Ge yatırımlarının olduğu ve ürünlerin piyasa sunulmadan uzun yıllar test edildiği sektörlerin kültür biçimidir. Petrol, havacılık, sermaye ürünleri imalatı, mimarlık, maden ve döküm alanlarında faaliyet gösteren işletmeler ile yatırım bankalarında bu kültür biçimi mevcuttur.

*Süreç kültürü* ise, çevresel belirsizliğin, riskin ve geri bildirim hızının düşük olduğu kültür biçimidir. Sonuçları ve getiriye ölçmek zordur, bu yüzden işgörenler kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Bu nedenle işgörenler, emirlere göre hareket eden, dakik, tedbirli ve korumacıdırlar. Yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirlediği yerleşmiş prosedürler her zaman takip edilir. Bütüncülük, uygunluk, rutinler ve standartlar önemlidir. Detaylara dikkat edilir. Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Bu kültür tipinin avantajı iş yerinin düzenli ve sistemli oluşudur. Ancak bunun getirdiği bürokrasi ve inisiyatif eksikliği dezavantajlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun çıktıları ise işgörenlerin uzun süreli ve sıkıcı işlerle karşı karşıya kalmasıdır. Kamu işletmelerinin bir çoğunda, bankalarda, sigorta şirketlerinde, eczacılık ve finansal hizmet işletmelerinde süreç kültürü yerleşmiştir.

### 1.5.2. Handy ve Harrison Örgüt Kültürü Modeli

William Handy (1981), Harrison'ın kültür modeli araştırmalarını geliştirerek yeni bir kültür modeli ortaya koymuştur. Bu modelde her bir kültür biçimi bir Eski Yunan tanrısı ismi ile adlandırılmıştır. Bunlar; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür. şu şekilde özetlemek mümkündür:

*Güç kültürü (Zeus)*; çoğunlukla küçük girişimci örgütlerde görölmektedir. Bu örgütlerde karar mekanizmasının hızlı işlediğini söylemek mümkündür. Ancak rekabetçi olamama, yıpranma ve çevreye ilgisiz kalma gibi durumlar bu kültüre sahip örgütler için sorun yaratabilmektedir. Bu gibi problemleri aşmaya yönelik olarak ise, seçici olma ve veraset gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin birbirine duyarlılığı yüksektir. Bu duyarlılığın temeli ise, güven ve yakınlık olarak ifade edilebilir. Kararlar merkez yönetim tarafından bu duyarlılık çerçevesinde alınmaktadır. Bu ise, bir yandan yazılı kurallara dayalı bürokratik oluşumlara duyulan gereği azaltırken, diğer yandan sorumluluğu tek kişiye yükleyebilmekte ve bu nedenle bir kişinin yapacağı hata, örgütün hatasına dönüşebilmektedir. Düşük maliyetle faaliyet gösteren bu örgütlerde, bireye verilen önemin yüksek olmasına bağlı olarak, gelirlerin bireysel ödülleri ve yönetsel giderlere harcandığını söylenebilir (Handy, 1996: 15 – 16).

*Rol Kültürü (Apollo)*; insanın rasyonel olduğu yaklaşımından yola çıkarak, işin tamamlanmasına ve bu anlamda role önem veren bir yaklaşım ortaya koyar. Bu anlayışa bağlı olarak örgütler belirli kurallar, prosedürler ve önceden belirlenmiş iş tanımları çerçevesinde faaliyet gösterirler. Örgütler, görevlerine göre hiyerarşik olarak bölümlenmiştir. Bu görevlere ilişkin olarak yapılacak faaliyetler sınırlandırılmıştır. Tüm bölümlerin üstünde ise yönetsel kadro bulunmaktadır. Bu anlamda rol kültürünün egemen olduğu örgütlerde bürokratik yapının da egemen olduğunu söylemek mümkündür. Bu örgütlerde istikrar ve öngörülebilirlik öne çıkmaktadır. Örgütteki bireyler ise, bir makinanın parçaları olarak algılanmaktadırlar. Bireyler, kişiliklerini göz ardı ederek, kesin sınırlarla ifade edilmiş rolleri üstlenmek zorundadırlar. Aksi takdirde örgütün rasyonel işlevlerinin kesintiye uğrayacağı

düşünülmektedir. Bu nedenle işin yapılmasına ilişkin olarak etkinlik kavramı öne çıkmaktadır. Bu kültüre sahip örgütler, bürokratik yapılarının getirdiği atalet nedeniyle çevresel değişikliklere cevap vermede zorlanmaktadırlar. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri gibi örgütlerdeki egemen kültürün çoğunlukla rol kültürü olduğunu söylemek mümkündür (Handy, 1996: 17 – 18).

*Görev Kültürü (Athena)*; yönetimi, örgütsel sorunlara sürekli ve başarılı çözümler bulma yönüyle tanımlamaktadır. Buna göre, ilk olarak sorunun tanımlanması, daha sonra bu sorunun çözümüne yönelik kaynakların düzenlenmesi ve sorunun çözümünün beklenmesi gerekmektedir. Bu anlamda performans ise, çözüme kavuşan sorunlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Örgütte güç, deneyim zenginliğine bağlıdır. Ağ yapılanmaya sahip bu örgütlerde güç, ağların kesişim noktasında ifade edilmektedir. Sorunların çözülmesi, diğer bir deyişle amaçların yerine getirilmesi ise, bu ağda yer alan kaynakların, diğer bir deyişle grupların görevi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle gruplara verilen önem artarken, takım liderliği de öne çıkmaktadır. Deneyimlemenin ve deneyimler sonucu kazanılan uzmanlığın önemli olduğu bu örgütlerin en büyük sıkıntılarının biri, deneyimlemeden dolayı oluşan yüksek maliyet unsurlarıdır. Danışmanlık işletmeleri, reklamcılık işletmeleri, AR – GE yoğun faaliyet gösteren işletmelerde görev kültürüne rastlamak mümkündür (Handy, 1996: 21 – 22).

*Birey Kültürü (Dionisus)*; diğer örgüt kültürü tiplerinde bireyin bir örgüte bağlı bir unsur olarak ele alınmasına karşın bireyi, örgüte destek sağlayan ve kendi amaçlarını yerine getirmeye yönelik faaliyet gösteren bir unsur olarak ele alır. Örgüt ise, bireylerin ortak amaçları çerçevesinde bir araya gelmektedir. Bu nedenle belirgin bir liderlik tipinden söz etmek yerine, uzun dönemli koordinasyon içinde bulunan örgüt üyelerinin varlığından söz etmek daha uygundur. Bu örgütlerde, iş güvenliği öne çıkmaktadır. Buna ek olarak düzenlenmiş etki alanları ve garanti altına alınmış bireysel bağımsızlıklardan söz etmek de mümkündür. Ancak bu bakış açısı, örgütlerin amaca yönelik ortak hareket etmesini güçleştirmektedir. Hukuk büroları ve üniversite örgütlerinde birey kültürünün egemen olduğunu söylemek mümkündür (Handy, 1996: 25 – 26).

### 1.5.3. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow (2003: 9) örgütleri, çevreye uyum çerçevesindeki stratejik yönelimlerine ve seçtikleri bu stratejiye ilişkin örgütsel süreçlerine ve yapısal özelliklerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutarlar. Bu sınıflandırma kapsamında Miles ve Snow (2003: 30), örgütün stratejik yöneliminin, yapısal özelliklerinin ve süreçlerinin, örgütte algılanmaya çalışılan bir sistem üzerinden örgütsel davranış modellerini de belirlediğini ifade etmektedir. Buna ilişkin olarak modelde, dört örgüt tipinden bahsedilmektedir.

*Koruyucu* örgütler, dar ve istikrarlı pazarlarda faaliyet gösteren işletme örgütleridir. Pazardaki yerin korunmasına ve tedbirli adımlarla pazar payını arttırmaya yönelik bir stratejik yönelim söz konusudur. Bu örgütlerin, kendi alanı dışındaki gelişmelere çevresel değişiklere karşı kayıtsız olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak bu örgütlerde etkinliğe yönelik olarak sıkı bir denetim olduğu söylenebilir. Merkezi denetim, formel denetim mekanizmaları ve dikey yapılanma öne çıkmaktadır. Örgüt içi sorunlar, hiyerarşik yapı içinde çözülmeye çalışılır. Örgütte kabul görülen değer verimlilik ve örgütsel ödüller genellikle verimliliğe bağlı terfiler şeklindedir (Miles ve Snow, 2003: 48).

*Geliştirici* örgütler, sürekli gelişim anlayışının öne çıktığı örgütlerdir. Çevresel değişiklikler sıkı sıkıya takip edilmeye çalışılır. Bu nedenle bu örgütlerde hızlı ve ani bir gelişim söz konusu olabilmektedir. Teknolojik gelişimlere önem verilir. Pazarda esneklik esas alınarak, ürün geliştirme, pazarlama ve araştırmaya önem verilir. Bu örgütler, formelliğe önem vermeyen, yatay ilişkilerin öne çıktığı, ademi merkezîyetçi yapıdaki örgütlerdir. Örgütsel sorunlara yönelik çözümler ise, bütünleştirici liderlerce çözülmeye çalışılmaktadır (Miles ve Snow, 2003: 66).

*Analizci* örgütler, hem istikrara hem de değişime eşit derecede önem veren örgütlerdir. Bu örgütlerde pazar payına arttırmaya yönelik dengeli bir gelişim stratejisi hakimdir. Pazarlama kadar üretime de önem verilmektedir. Buna bağlı olarak yeni ürün geliştirmeye ve üretime yönelik yoğun planlara göre hareket etmeye

dayalı bir stratejik anlayış öne çıkmaktadır. Bu çerçevede, işlevsel departmanları ve ürün gruplarını birleştiren matris yapılarının varlığından söz etmek mümkündür. Bu örgütlerde dikey ve yatay geri bildirim mekanizmalarına sahip, görece merkezi bir denetim sistemi bulunmaktadır. Örgüt içi sorunlar hiyerarşik kademeler içinde çözülebildiği gibi, ürün yöneticileri tarafından da çözülebilmektedirler (Miles ve Snow, 2003: 79).

*Tepki verici* örgütler ise, değişen çevre koşulları karşısında tutarlı mekanizmalar geliştirmekten yoksun olan örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu istikrarsızlık hali, yönetimin tutarlı bir örgütsel strateji geliştirememiş olmasından kaynaklanabileceği gibi bir strateji geliştirmesine rağmen, teknolojik, yapısal ve örgütsel süreçlerin bu stratejiye uyumlu hale getirilememesi ya da çevresel değişikliğe uygun olmayan bir stratejiye bağlı kalınması nedeniyle oluşabilmektedir (Miles ve Snow, 2003: 81 – 82). Bu örgütlerde yöneticiler, ancak zor durumda kaldıklarında, genellikle sadece söz konusu zorluğu aşmaya yönelik tepkisel düzenlemelerde bulunmaktadır.

#### **1.5.4. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli**

Kilmann'a (1985) göre, işgörenlerin günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir deyişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütte haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların işgörenlerin iş görme arzularını ve verimliliğini de etkilediğini açıklar. Kilmann buna göre örgüt kültürünü iki sınıfa ayırmıştır ([www.ozyazilim.com](http://www.ozyazilim.com), 4.11.2008):

*Bürokratik kültürler*; özellikle pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve işgörenlerin yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir. İşgörenler yakından kontrol edilir. Bu kültürlerle sahip olan işletmeler belli bir büyüklüğü ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş

işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Bu tip örgüt kültürlerinde değişim de genellikle zordur.

*Yenilikçi kültürler* ise; bugün pek çok işletmenin sahip olduğu, hızlı ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürüdür. Bu noktada bürokratik bir kültürden söz etmek pek mümkün değildir çünkü değişen dünyada işletmelerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürlerin liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde işgörenler, işleri sırasında bürokratik engele takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücü veren sosyal bir enerji oluşturur.

### **1.5.5. Byars Örgüt Kültürü Modeli**

Örgüt kültürü konusunda ortaya atılmış modellerden bir diğeri de Byars (1991) Modeli'dir. Bu modelde iki boyutlu bir kültür ölçeği ortaya konulmuştur. Bu boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkindir. Katılımcı kültürler; iletişimde güçlü, hem işgörenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bu iletişimin güçlü olmadığı kültürler ise katılımcı olmayan kültürlerdir. Çevreye karşı gösterilen faaliyetleri açısından ise işletmeler tepkisel ya da etkisel olarak ayrışırlar. Tepkisel işletmeler pasif ve ancak çevreden gelen tehlikelere karşı tepki gösterirken, etkisel işletmeler işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar arasında aktif ilişki kurar. Byars (1991) bu boyutları kullanarak dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlamıştır. Bu örgüt kültürü tipleri şunlardır (Vural, 2003: 91 – 92):

*Sistemik kültürler*; katılımcı olmayan ve çevreye karşı tepkisel faaliyet gösteren örgütlerde hakim olan kültürdür. Bu kültürler, prosedürlerin, politikaların uygulanması ve yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Karar verme

mekanizması, dış çevre etkileşimine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır, bu nedenle de katılımcılık yoktur.

*Etkileşen kültürler*; katılımcı ve tepkisel nitelikli örgütlerde karşılaşılan örgüt kültürü tipidir. Bu kültürlere sahip örgütlerde, işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşı en iyi hizmeti vermek esastır. Bu kültüre sahip örgütlerin anlayışı, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamayı amaçlar.

*Girişimci kültürler*; katılımcı olmayan ve etkisel nitelikteki örgütlerin kültürüdür. Yeni ürünlerin ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçi olan örgütlerde karşılaşılr. Ancak bu örgütlerde genellikle karar verme ve katılımcılığın olmamasından dolayı işgörelere yönelim de yetersizdir. Bu nedenle bireycilik ağır basan bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır.

*Bütünleşik kültürler* ise; hem katılımcı hem de etkisel niteliğe sahip örgütlerde karşılaşılan örgüt kültürü tipidir. Bu kültüre sahip örgütlerde işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirmek esastır. Bunu yeni ürünler ve hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek; çevreyi etkileyerek yapmak eğilimindedirler. Rekabet avantajı elde etmek için bütün beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirirler. Bunun bir sonucu olarak da rakipleri hızlandırırılar.

### **1.5.6. Cooke ve Lafferty Örgüt Kültürü Modeli**

Cooke ve Lafferty (1983) ise, bir başka örgüt kültürü modeli ortaya koymuştur. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin beklentilerini karşılamaya ve yerine getirmeye yönelik inançlarına ilişkin ortaya koydukları davranışlar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu anlamda, örgüt üyelerini motive ederek performanslarını arttıran davranışsal normlar üzerinde durulmuştur. Örgüt kültürünü belirleyen farklı normlar iki boyut kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu boyutlardan biri, *bireylere yönelme – görevlere yönelme boyutudur*. Diğer boyut ise, beklentileri tatmin etmeye yönelik doyumdan, koruma ve sürekliliğe yönelik doyuma doğru uzanan; *yüksek doyum –*

*düşük doyum boyutudur.* Bu değerlendirmeler sonucu üç örgüt kültürü tipinden bahsetmek mümkündür. Bunlar; yapıcı kültürler, pasif / defansif ve agresif / defansif kültürlerdir. Bu kültür tipleri şöyle açıklanabilir (Kwantes, Arbour ve Boglarsky, 2007: 101 – 102):

*Yapıcı kültürler,* işgörenlerini birbirleriyle etkileşim içerisinde örgüt görevlerine yönlendirerek, işgörenlerinin yüksek doyum seviyesine ulaşabileceğini ifade eden kültürlerdir. Bu kültürlerde başarı, öz-gerçekleştirme, bireysel teşvik ve kabul görme davranışlarına yönelik normlar öne çıkmaktadır. Başarı unsurunu göz önünde tutan bu tip örgüt kültürlerinde görevleri tamamlamak değerlidir ve işgörenler kendi hedeflerini koymak ve bu hedeflere ulaşmak konusunda cesaretlendirilirler. Öz gerçekleştirme kavramı ise, yaratıcılık ve kalite ile tanımlanmaktadır. Bireysel teşvik; birey merkezli bir bakış açısı ile karar almada bireylerin de katılımını desteklemek olarak ifade edilmektedir. Kabul görme ise, işgörenler arasında uyumlu ve yapıcı ilişkilerin yüksek önceliğe sahip olması olarak ele alınmaktadır. Bu örgüt kültürünün egemen olduğu örgütler, yüksek doyum ve yüksek üretkenlikle anılmaktadırlar.

*Pasif / defansif kültürlerde* işgörenler, kendi güvenliklerini tehdit etmeyecek şekilde diğer işgörenlerle etkileşim içerisine girerler. Bu örgüt kültürü; onaylanma, geleneksellik, bağımlılık ve kaçınma kavramları ile ifade edilmektedir. Onaylanma anlayışına göre bireyler ilişkilerini çatışmalara neden olmayacak şekilde, en azından yüzeysel seviyede uygun kabul edilecek şekilde düzenlerler. Güçlü bürokratik denetim ve muhafazakarlık vurgusunun yapıldığı bir geleneksellikten bahsetmek mümkündür. Hiyerarşik yapıya sahip ve işgörenlerden katılımın beklenmediği, bağımlı bir anlayış hakimdir. Hataların cezalandırıldığı ancak başarıların ödüllendirilmediği bir kaçınma anlayışını da öne çıkarmaktadır.

*Agresif / defansif kültürlerde* ise, işgörenlerin görevlerine mevki ve güvenliklerini koruma anlayışıyla yaklaştığı söylenebilir. Bu kültürler; muhalefet algısına sahip, gücün öne çıktığı, rekabetçi ve mükemmeliyetçi niteliklerle ifade edilirler. Buna yönelik olarak agresif / defansif kültürler, olumsuz ve meydan



okuyucu davranışlara sahip muhalif bireylerin var olduğu, güç odaklı ast – üst ilişkilerini barındıran kültürlerdir. Bireyler birbiri ile rekabet ederek bir diğerinin çıkarlarına sahip olacakları inancına sahiptirler. Bireylerin, katı sınırlarla tanımlanmış hedeflere yönelik olarak hataya yer vermeyen, detaylı ve yoğun bir çalışma içinde olmaları beklenmektedir.

### **1.5.7. Parsons “AGIL” Örgüt Kültürü Modeli**

Örgüt kültürü modellerinden bir diğeri ise bir sosyolog olan Parsons’ın (1956: 66) ortaya koyduğu AGIL Modeli’dir. Parsons (1956), bir sistem olarak örgütü, daha kapsamlı bir sistemin başlıca bir işlevine katkıda bulunan, belirli bir amaca ulaşmaya yönelik bir sosyal sistem olarak ifade etmektedir. Buna göre örgüt, kendi amacını içinde yer aldığı toplumsal sistemin mekanizmaları çerçevesinde belirleyen ve bu belirli amaca ilişkin faaliyetlerini yasallaştıran, kurumsal bir değerler sistemi olarak ele alınmaktadır.

Bu ifadelerden yola çıkarak örgütleri sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alan Parsons (1956: 67), sistemlerin birbirleri ve çevreleri ile olan ilişkilerini sürdürerek, amaçlarına ulaşmaları yolunda faaliyet göstermeleri için dört temel işlevin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Parsons (1956), örgütlerin sahip olduğu değer ve normlara göre, bu yolda karşılaşılabilecekleri sorunların çözümünde öne çıkabilecek söz konusu işlevlere ilişkin bir model ortaya koymuştur. Bu model ise, bu dört işlevin baş harflerinden yola çıkarak, “AGIL Modeli” olarak isimlendirilmiştir. Modelde yer alan bu işlevler ise; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık işlevleridir.

Bu işlevlerden birincisi olarak *uyum işlevi*; bir sistem ve bir alt sistem olarak örgütün, içinde bulunduğu çevre, diğer örgütler ve sosyal birimler tarafından ortaya konulan değişikliklere uyumu olarak açıklanmaktadır (Parsons, 1956: 80). İkinci olarak *amaca ulaşma işlevi* ise, örgütün kendi sistemi için ya da dış sistemler için çıktığı üretme faaliyeti olarak ifade edilmektedir (Parsons, 1956: 64 – 65). Bir diğeri işlev olarak *bütünleşme işlevi*, örgüt içindeki farklı birey ve grupları birbirleri ile

koordine etme ve birbirlerine bağlama olarak tanımlanmaktadır (Parsons, 1956: 81). *Yasallık işlevi* ise, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların, değerler sistemi çerçevesinde ortaklaşması olarak belirtilmektedir (Parsons, 1956: 76 – 77).

Buenger ve diğerleri (1996:559) ise, Parsons AGIL Modeli ile Quinn ve Rohrbaugh (1983) “Rekabetçi Değerler Modeli” arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Buna göre araştırmada; Rekabetçi Değerler Modeli’nde yer alan içsel süreç modeli ile bütünleşme işlevi, rasyonel hedef modeli ile amaca ulaşma işlevi, insan ilişkileri modeli ile yasallık işlevi, açık sistem modeli ile uyum işlevi arasında benzerlik olduğu belirtilmektedir.

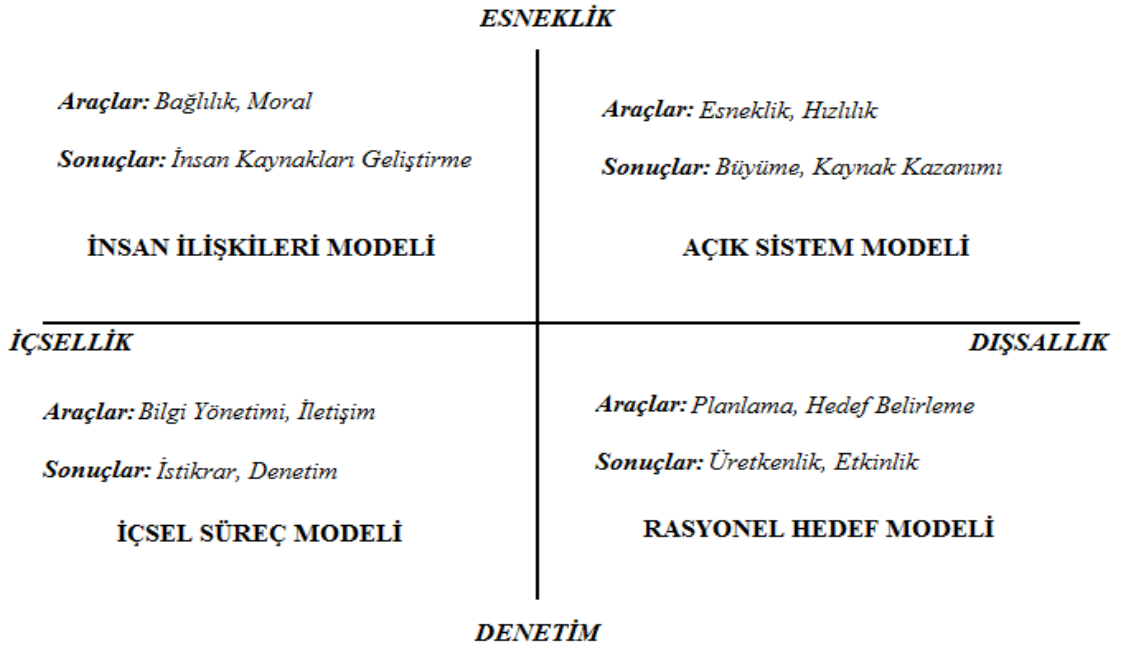
### **1.5.8. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli**

Bir diğer örgüt kültürü modeli ise, Quinn ve Cameron (2005) tarafından geliştirilen “*Rekabetçi Değerler Modeli*”dir. Bu model, çeşitli araştırmacı ve akademisyenlerin bir dizi araştırması sonucu oluşmuştur. Aslında bu araştırmaların temel çıkış noktası, örgütsel etkinlik düzeyini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak tasarlanmış araştırmalar olmalarıdır. Araştırmalarda, etkinliği bir kavram olarak tanımlamanın zorluğu üzerinde durulmuş ve bu zorluğu aşmaya ilişkin çözümler üzerinde durulmuştur.

Bu araştırmaların en önemlilerinden biri Quinn ve Rohrbaugh (1983) araştırmasıdır. Quinn ve Rohrbaugh (1983) araştırmasında, örgütsel etkinlik ölçütü olarak rekabetçi değerleri esas almış ve örgüt üyelerinin bilişsel boyutlarını da kapsayacak şekilde çok boyutlu bir ölçek oluşturmaya yönelmiştir. Buna yönelik olarak, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yapılmış, işgörenlerin örgütün etkinliğine yönelik bilişsel boyuttaki değerlendirmelerini yansıtan üç boyutlu bir model ortaya koymuştur: (1) *içsellik – dışsallık boyutu* (örneğin bireysel tatmin – örgütsel hedeflere ulaşılması gibi), (2) *esneklik – denetim boyutu* (örneğin inovasyon ve uyum – öngörülebirlilik ve istikrar gibi), (3) *sonuçlar – araçlar boyutu* (örneğin çıktıların etkin üretimi – planlama ve hedef belirleme gibi). İçsellik – dışsallık boyutunun yatay doğrultuda ve esneklik –

denetim boyutunun dikey doğrultuda ele alındığı araştırmada; *insan ilişkileri modeli*, *açık sistem modeli*, *içsel süreç modeli*, *rasyonel hedef modelini* içeren dördü bir model oluşturulmuştur. “*Rekabetçi Değerler Modeli*” adı verilen bu modelin görsel özeti şekil: 2’deki gibidir (Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369 – 370).

Şekil 2 : Quinn ve Rohrbaugh Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh, 1983: 369.

Quinn ve Rohrbaugh’ın (1983) yaptığı araştırma ile ortaya koyduğu “*Rekabetçi Değerler Modeli*”; etkinliği arttırmaya yönelik stratejinin, örgütün finansal başarısının yanı sıra işgörenlerin arzu ve istekleri için de önemli olduğunu göstermiştir. Bu bireysel değerlerin, işletmenin etkinliğini arttırmadaki önemi ve işletmeye kazandırabileceği rekabet gücü ifade edilmiştir. Diğer yandan, örgüt üyelerinin değer yargılarına ilişkin bir harita ortaya konulduğunu söylemek de mümkündür.

Quinn ve Cameron (1983: 42) ise, Quinn ve Rohrbaugh (1983) modelinden hareketle, örgütlerin gelişimine ilişkin olan örgütsel yaşam döngüsü üzerinde durmuş, bu gelişim sürecinin her bir aşamasında örgütleri tipleştiren farklı özellikleri

ortaya koymuştur. Bu çerçevede, yaşam döngüsü sürecinin dört aşaması için genel özellikler belirlenmiş ve bu özelliklerin, Quinn ve Rohrbaugh (1983) modelindeki özelliklerle benzerlik taşıdığı ifade edilmiştir.

Bu aşamalar; yenilikçilik, çevreye uyum gösterebilen biçim ve yaratıcılık kavramlarıyla öne çıkan *girişimci aşama*, yüksek uyum ve bağlılıkla öne çıkan *kolektif aşama*, istikrar ve kurumsallaşmanın öne çıktığı *düzenleme ve denetim aşaması* ve etkin alanının genişlemesi ve ademi merkeziyetçiliğin öne çıktığı *yapısal olgunlaşma ve adaptasyon aşaması*dır. Buna göre Quinn ve Cameron (1983: 43 – 44); girişimcilik aşaması ile açık sistem modelini, kolektif aşama ile insan ilişkileri modeli birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Düzenleme ve denetim aşaması ise rasyonel hedef modeli ile ilişkilendirilirken, yapısal olgunlaşma ve adaptasyon aşaması ise içsel süreç modeli ile ilişkilendirilmiştir. Quinn ve Rohrbaugh (1983) ve Quinn ve Cameron (1983) araştırmaları ile örgütlerin özelliklerine ve sahip olduğu değerlere göre tipeleştirildiğini söylemek mümkündür.

Cameron ve Ettington (1988: 24) ise, Quinn ve Rohrbaugh (1983) ve Quinn ve Cameron (1983) araştırmalarına dayalı olarak örgütsel özelliklere ve değerlere göre yapılan tipeleştirme çalışmalarını örgüt kültür kavramı ile ilişkilendirilmiş ve Jungçu değerlere dayalı üç boyutlu bir model ortaya koymuştur. Bu üç boyut, stratejik önem, liderlik tipi ve kaynaştırma boyutlarıdır.

Bu araştırmadan hareketle Cameron ve Freeman (1991) ise, “Rekabetçi Değerler Modeli”ni dört boyutlu bir model haline getirmiştir. Buna göre, Quinn ve Rohrbaugh (1983) ve Quinn ve Cameron (1983) araştırmalarındaki boyutlara benzer olarak örgüt kültürü, *mekanik süreçler – organik süreçler* boyutu ile *içsel idame – dışsal konumlanma* boyutları çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmada örgüt kültürüne ilişkin olarak; baskın özellikler, liderlik stili, kaynaştırma ve stratejik önem boyutları kullanılmış, dört farklı örgüt kültürü tipi ortaya konulmuştur. Bu örgüt kültürü tipleri ise klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar tipi olarak ifade edilmiştir. Model, dört örgüt kültürü boyutu çerçevesinde şekil: 3’te özetlenmiştir (Cameron ve Freeman, 1991: 28).

Diğer taraftan Quinn ve Cameron (2005: 34 – 35) yukarıda sözü edilen dört çalışmaya dayalı “*Rekabetçi Değerler Modeli*”ni altı boyutlu bir model haline dönüştürmüştür. Şekil: 3’te görüldüğü gibi Quinn ve Cameron (2005), araştırmasında Quinn ve Rohrbaugh (1983) ve kendilerinin daha önceki araştırmasında olduğu gibi örgüt kültürünü yatay ve dikey ekseninde iki ana boyutta incelemişlerdir. Buna göre dikey ekseninde esneklik, tedbirlilik, ve dinamizm ölçütleri organik örgütten mekanik örgüte doğru özellikler göstermektedir. Örneğin; boyutun bir tarafında ürün karmasının ya da örgüt yapısının çok uzun süre sabit kalmadığı, değişen, uyumlu ve organik örgütler etkin kabul edilirken, diğer tarafında üniversiteler, devlet kurumları ya da holdingler gibi hem tasarım hem de çıktıda güçlü ve uzun ömürlü, istikrarlı, öngörülebilirliğe sahip ve mekanik örgütler etkin kabul edilmektedir. Ek olarak, boyutun bir tarafında hedefler; örgütsel değişkenlik ve esneklik iken diğer tarafında istikrarlı olma ve devamlılıktır.

Modelin ikinci boyutu ise; içsel yönelim, bütünleşme ve birlik kriterlerini, dışsal yönelim, farklılaşma ve rekabet kriterlerinden ayırır. Örneğin; boyutun bir tarafında geleneksel ve devamlılık nitelikleriyle bilinen, uyumlu içsel özelliklere sahip örgütler etkin kabul edilirken, diğer taraftan merkezi öngörülerden yola çıkan bir yaklaşımdan çok yerel çevre özelliklerini kabul ederek hareket eden birimlerin olduğu, sınırlarının dışıyla, çevresiyle etkileşim ya da rekabet ilişkisi içinde bulunan örgütler etkin kabul edilmektedir. Boyutun bir tarafındaki hedefler örgütsel bağlılık ve uyum iken, diğer tarafındaki hedefler ise örgütsel ayrılma ve bağımsızlıktır.

Şekil 3: Cameron ve Freeman (1991) Modeline Dayanan Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler Modeli”

<b>ORGANİK SÜREÇLER</b> (ESNEKLİK-KENDİLİĞİNDEN OLMA)	
<p><b>Tip:</b> KLAN</p> <p><b>Baskın Özellikler:</b> Birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması</p> <p><b>Liderlik Stili:</b> Danışman, kolaylaştırıcı</p> <p><b>Kaynaştırma:</b> Sadakat, gelenek</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa yönelik</p>	<p><b>Tip:</b> ADHOKRASI</p> <p><b>Baskın Özellikler:</b> Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama</p> <p><b>Liderlik Stili:</b> Girişimci, yaratıcı, risk alıcı</p> <p><b>Kaynaştırma:</b> Girişimcilik, esneklik, risk</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> Yaratıcılığa, büyümeye, yeni kavramlara yönelik</p> <p style="text-align: right;"><i>Cameron ve Freeman (1991: 28)</i></p>
<p><b>Yönetim Tarzı:</b> Takım çalışması, uzlaşma, katılım</p> <p><b>Başarı Kriteri:</b> İnsana ilgi</p>	<p><b>Yönetim Tarzı:</b> Yenilikçilik, bireysel risk alma</p> <p><b>Başarı Kriteri:</b> Eşsiz ürün, yenilikçilik</p> <p style="text-align: right;"><i>Quinn ve Cameron (2005: 46)</i></p>
<b>İÇSELLİK</b>	<b>DIŞSALLIK</b>
<b>(DÜZENLEME FAALİYETLERİ, ENTEGRASYON)</b>	<b>(REKABET, FARKLILAŞMA)</b>
<p><b>Tip:</b> HİYERARŞİ</p> <p><b>Baskın Özellikler:</b> Düzen, kurallar, düzenlemeler</p> <p><b>Liderlik Stili:</b> Koordinatör, idareci</p> <p><b>Kaynaştırma:</b> Kurallar, politikalar, yöntemler</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik</p>	<p><b>Tip:</b> PAZAR</p> <p><b>Baskın Özellikler:</b> Rekabet amacına ulaşma</p> <p><b>Liderlik Stili:</b> Kararlı, iş bitirici</p> <p><b>Kaynaştırma:</b> Hedefe yönelim, üretim, rekabet</p> <p><b>Stratejik Önem:</b> Rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik</p> <p style="text-align: right;"><i>Cameron ve Freeman (1991: 28)</i></p>
<p><b>Yönetim Tarzı:</b> İş güvenliği, istikrar, uyum</p> <p><b>Başarı Kriteri:</b> Etkinlik</p>	<p><b>Yönetim Tarzı:</b> Güçlü rekabet, yüksek istekler</p> <p><b>Başarı Kriteri:</b> Rekabetçi pazar liderliği</p> <p style="text-align: right;"><i>Quinn ve Cameron (2005: 46)</i></p>
<b>MEKANİK SÜREÇLER</b> (KONTROL-DÜZEN-DENGE)	

Kaynak: Quinn ve Cameron, 2005: 46.

Böylelikle Quinn ve Cameron (2005), iki boyutlu ve her biri farklı örgütsel etkinlik göstergelerine sahip dört bölümlü bir örgüt kültürü modeli ortaya koymuştur. Bu göstergeler, işgörenlerin örgüt performansı hakkındaki değerlendirmelerini, diğer bir deyişle örgütün temel değerlerini ifade etmektedir. Örgütün temel değerleri; “*Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı*” (OCAI) ile altı başlık altında tespit edilmiştir. Bu başlıklar; *baskın özellikler, liderlik stili, yönetim tarzı, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem ve başarı kriteridir*. Modelde örgütün temel değerlerini kapsayan dört örgüt kültürü tipi; “*Klan Kültürü*”, “*Adhokrasi Kültürü*”, “*Pazar Kültürü*” ve “*Hiyerarşi Kültürü*”dür. Modelin görsel özeti yukarıda şekil: 3’te gösterilmiştir (Quinn ve Cameron, 2005: 36).

Quinn ve Cameron modelindeki dört örgüt kültürü tipini şu şekilde açıklamak mümkündür:

*Klan Kültürü*; yüksek esneklik, bireysellik ve kendiliğinden olma özelliklerinin yanı sıra içsellığe vurgu yapan, kısa dönemli bakış ve yumuşatma faaliyetlerine sahip örgütlerde gözlemlenen örgüt kültürü tipidir. Şekil: 3’te sol üst bölümde yer alan klan kültürü, ismini aile tipi örgütlere benzerliğinden almıştır. Bu benzerlikten de anlaşılacağı üzere bu örgütlerde dostça ilişkiler ön plandadır. Örgütte bireyler arası içsel ilişkilere önem verilir. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, işgörenlerin katılımı, işgörenlerin örgütle bütünleşmesi ve işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Liderlik stili; kolaylaştırıcı ya da danışman olarak tanımlanabilir. Liderler, birer yol gösterici olup işgörenler arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Sadakat, gelenek ve kişiler arası iletişim gibi unsurlar bu kültürün temel kaynaştırma mekanizmalarıdır. Stratejik yaklaşımı belirleyecek, stratejik öneme sahip kavramlar ise; insan kaynakları unsuru ve bağlılıktır. Klan kültürü daha çok sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı işletmelerde gözlemlenebilir (Quinn ve Cameron, 2005: 41 – 42).

*Adhokrasi Kültürü*; esneklik, bireysellik ve kendiliğinden olma gibi klan kültüründe görülen özelliklere ek olarak dışsal konumlanma, uzun dönemli bakış açısı ve kazanım odaklı faaliyetler gibi özelliklere sahip örgütlerde gözlemlenen

örgüt kültürü tipidir. Adhokrasi kültürü şekil: 3'te sol üst bölümde yer almaktadır. Bu kültürde; uyum, esneklik ve yaratıcılık teşvik edilir. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup, işgörenlerden bireysel yaratıcılık ve yenilik beklenilir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamı mevcuttur. İşgörenlerin deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Girişimci, risk alabilen, yenilikçi ve yaratıcı bir liderlik anlayışı hakimdir. Adhokrasi kültüründe inovasyon ve geliştirme kavramları bağlayıcılık açısından önem teşkil eden kavramlardır. Büyüme ve yeni kaynak edinimi stratejik açıdan önem arz eder. Yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri gibi işletmelerin örgütlerinde bu örgüt kültürü görülebilir (Quinn ve Cameron, 2005: 43 – 44).

*Pazar Kültürü*; dışsal konumlanma, uzun dönemli bakış açısı ve kazanım odaklı faaliyetler gibi özellikler yanında istikrar, denetim ve öngörülebilirlik gibi özelliklere sahip örgüt kültürü tipidir. Şekil: 3'te sağ alt bölümde görülen pazar kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmalarından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri, piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur. Amaç, piyasada iyi bir yere sahip olmaktır. Bu nedenle de hakim anlayış; sonuç merkezli çalışma yaşamından geçmektedir. Liderlik stili; kararlı, iş bitirici ve isteklilikle tanımlanabilir. İşgörenlerin beklentileri sürekli yüksektir ve artış gösterir. Hedeflere ulaşma istenci ise temel bağlayıcıdır. Bunun yanında, üretim ve rekabet de bağlayıcı unsurlar olarak kabul edilebilir. Rekabet gücü ve piyasa üstünlüğüne yönelme stratejik öneme sahiptir. Kendi sektöründe hırslı olarak gösterilebilecek işletmeler de pazar kültürü yerleşiktir (Quinn ve Cameron, 2005: 39 – 40).

*Hiyerarşi kültürü*; hem içsellığe ve yumuşatma eylemlerine önem veren, kısa dönemli yönelime sahip hem de istikrar, denetim ve öngörülebilirlik unsurlarını barındıran örgütlerde görülen örgüt kültürü tipidir. Düzen, kurallar ve düzenlemelere önem verilir. İleri düzeyde bir formallik anlayışı vardır. Örgütte; gözetim, değerlendirme ve yönlendirme anlayışı hakimdir. Koordinatör veya idareci bir liderlik anlayışı gözlemlenebilir. İşgörenlerin örgüte bağlayıcılığı ise, kurallar ve politikalar çerçevesinde sağlanır. Kalıcılık ve istikrarlılık; stratejik bakış açısını



oluşturan kavramlardır. Weber'in görüşlerinin ağırlıklı olarak hissedilebileceğini söylemenin mümkün olduğu hiyerarşi kültürü, oto fabrikaları, büyük doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmelerinin örgütlerinde gözlemlenebilir. Hiyerarşi kültürü, şekil: 3'te sol alt köşede şematik olarak gösterilmiştir (Quinn ve Cameron, 2005: 37 – 38).

Quinn ve Cameron (2005: 31), ortaya koydukları “Rekabetçi Değerler Modeli” ile, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer yargılarını analiz etmişlerdir. Araştırmacılar, etkinliği arttırmaya yönelik olarak yaptıkları bu araştırmada, örgüt kültürünü, örgütü tanımlayan temel değerler, varsayımlar, açıklamalar ve yaklaşımlar bütünü olarak tanımlamışlardır. Bu anlamda, örgüt kültürünün, hem klasik yönetim teorisi açısından, örgütsel etkinlik gibi örgütsel amaçlara yönelik sosyal bir araç olarak, hem de bilişsel örgüt teorisi açısından, örgüt üyelerinin zihninde oluşan, paylaşılan anlam ve açıklamalar bütünü olarak ele aldığını söylemek mümkündür. Araştırmada örgüt kültürü; baskın özellikler, liderlik, yönetim tarzı, kaynaştırma, stratejik önem ve başarı kriteri boyutları etrafında şekillendirilmiştir. Örgüt kültürü, bir boyutuyla içsel olarak entegrasyon ve içsel düzenlemelerden, dışsal olarak rekabet ve farklılaşmaya uzanan, diğer bir boyutuyla ise; kontrol, düzen ve istikrara dayalı mekanik süreçlerden, esneklik ve kendiliğinden olmaya dayalı organik süreçlere uzanan iki boyutta ortaya konularak, dört ayrı kültür tipi belirlenmiştir.

Quinn ve Cameron'un örgüt kültürüne ilişkin bu yaklaşımı, araştırma amacına uygun görülmüş ve bu araştırma için gerekli işlevsel örgüt kültürü tanımı olarak benimsenmiştir.

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK SINIFLANDIRMALAR

#### 2. 1. Giriş

Günümüzde gerek krizlerin artmasıyla işletmelerin küçülmeye gitmek zorunda kalmaları, gerekse teknolojik gelişmelerin ve yeniden yapılanma faaliyetlerinin işgücüne olan ihtiyacı azaltması nedeniyle, işgörenler işletme nezdindeki değerlerini sorgulamaya başlamışlardır (İbicioğlu, 2000: 13).

Bu anlamda örgüt ve yönetim açısından önemi kazanan insan ögesi, 1930'lardan günümüze kadar bu önemini daha da arttırarak sürdürmüştür. Hızla değişen çevre koşulları, artan rekabet, pazar ve teknolojideki sürekli değişiklikler nedeniyle insan kaynağı örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak ortaya çıkarken, sürekli farklılaşan bireysel ihtiyaçların da etkisiyle işgörenleri örgütte tutmak giderek zorlaşmaya başlamıştır (Durna ve Eren, 2005: 210 – 211).

İşletme amaçlarının yerine getirilmesi, verimlilik ve etkinliğin sağlanması ve örgütsel başarıya ulaşmak için işgörenlerin iş yerinde başarılı olması gerekmektedir. Bu da işgörenlerin kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde, işgörenler işletmeden ayrılmanın yollarını arayacaklar, kendinden bekleneni veremeyecekler ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını engelleyebileceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 113).

Bu nedenle özellikle son yıllarda, örgütleri rakiplerinden farklı kılarak başarının kapılarını açacak olan stratejik anahtar; işgören – örgüt ilişkisinin niteliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Bu nedenle, yüksek teknoloji ile faaliyet gösteren, hızla değişen rekabet koşullarına uyum göstermeye çalışan ve bu doğrultuda pek çok bilgi

ve beceri ile donatılmış nitelikli işgücü gereksiniminin yüksek olduğu günümüz örgütlerinde örgütsel bağlılık hiç olmadığı kadar önem kazanmaktadır (Arbak ve Kesken, 2005: 53).

## **2. 2. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Anlamı**

Örgütsel bağlılık kavramını incelemeden önce, bağlılık kavramını açıklamak yerinde olacaktır. Türk Dil Kurumu sözlüğü (1988: 130) “bağlılığı”; “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlamıştır.

Ergun’a (1975) göre bir kavram ve bir anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Guetzkov (1955) ise bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Balay, 2000: 14).

Becker (1960: 32) ise bağlılığı, bir kişinin, yan fayda sağlayacak harici ilgisini tutarlı bir faaliyetle bütünleştirmesidir. Yan fayda ise genellikle kişinin sosyal bir örgüte katılımının bir sonucudur. Becker’in (1960) bu tanımı, bağlılık kavramının örgütle ilişkisini belirtirken, örgütsel bağlılık tanımının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin herhangi bir üretim faktörü olarak algılanması, işgörenler üzerine hiçbir yatırımın yapılmaması ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgütlere yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, konu hakkında araştırmalar yapan akademisyenleri, örgüt işgörenlerinin tatmin ve örgütsel bağlılıklarının arttırılması konusunda daha detaylı araştırmalar yapmaya zorlamıştır (Meyer ve Allen, 1997: 4 – 5).

Örgüte bağlılık literatürünün incelenmesi sonucu kavramın açık ve net tanımının olmadığı görülür. Süreç içerisinde bir çok tanım ortaya konulmuştur. En temel tanımıyla örgütsel bağlılık; psikolojik bir hal olarak bireyin örgüte bağlanmasıdır (Meyer ve Allen, 1990: 14).

Reichers'a (1985: 465) göre örgütsel bağlılık, örgütün farklı gruplarının hedeflerinin örgütün hedefleriyle özdeşleşme sürecidir. Bu farklı gruplar, tepe yöneticilerini, müşterileri, sendikaları ve/veya geniş anlamda toplumu da içerebilir. Reichers araştırmasında farklı grupların hedef ve değerlerini temel alarak örgütsel bağlılık tanımlarını ve bunların kullanım esaslarını üç grupta toplar. Bu esaslar; yatırımlar, nitelikler ve birey – örgüt amaç uygunluğudur.

*Yatırımlar* esasına göre, örgütsel üyeliğe ilişkin olarak örgütsel bağlılık, ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur ve örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. Bu yaklaşım ve onun çeşitli türleri Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.

*Nitelikler* esasına göre örgütsel bağlılık, bireyin, istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında, tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlerle bağlanmasıdır. Bu yaklaşım ve onun çeşitli türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O'Reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.

*Birey – örgüt amaç uygunluğu* esasına göre örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve diğerleri (1974) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (OCQ) özellikle bu esas bağlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşım ve onun çeşitleri Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Beyer ve Trice (1978) başta olmak üzere bir çok araştırmada kullanılmıştır.

Grusky'e (1966: 489) göre ise örgütsel bağlılık, bir bütün olarak sistemle, sistemin üyesi arasındaki ilişkinin doğasına ilişkindir. Bu üyelik ilişkisi, kişinin örgüte bağlılığını oluşturan örgütsel ödülleri ve o ödüllere ulaşmasını sağlayacak örgütsel tecrübelerle ifade edilir.

Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık, örgütsel gereklilikler ile kişisel deneyimlerin kesişiminden doğan bir durumdur. Kişisel sistemlerin kendi kendini ifade edebilen sosyal ilişkilere bağlılığı olarak örgütsel bağlılık; sosyal aktörlerin, enerji ve bağlılıklarını sosyal sistemlere sunma isteğidir (Kanter, 1968: 499).

Diğer taraftan, Porter ve diğerleri (1973: 3) örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte katılım derecesi olarak tanımlarlar. Örgütsel bağlılık; örgüt amaç ve değerlerinin kabulü ve bu değer ve amaçlara güçlü bir inanç, örgüt yararına sarf edilen çaba ve tam bir örgüt üyeliği sağlamaya yönelik belirgin istek bütünü olarak ifade edilir.

Buchanan (1974: 533) örgütsel bağlılık tanımını; örgütün hedef ve değerlerine, bu hedef ve değerlere ilişkin olarak bir kişinin rolüne, örgütün araçsal değerinden ayrı olarak tamamen kendi çıkarı için örgüte, partizan, duygusal bir bağlanma olarak ortaya koyar.

Örgütsel bağlılığı Wiener (1982) örgütsel hedefleri ve çıkarlarına yönelik normatif baskıların bir toplamı olarak tanımlar. Salancik (1977) ise, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünü şeklinde belirtir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 392).

Öte yandan, O'Reilly (1989: 17 – 18) örgütsel bağlılığın genellikle; işe bağlılık, sadakat ve örgüt değerlerine inanç anlayışını içeren, bireyin örgüte psikolojik bağlılığı olarak algılandığını ifade eder.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, işgörenin örgüte bağlı olması hali ile "bağlı işgören" kavramı ortaya çıkar. Bağlı işgören, her türlü koşulda işletmede

kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş günü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşan kişidir (Meyer ve Allen, 1997: 3 – 4).

İşgörenler açısından bakıldığında bir örgüte bağlılık tutumu geliştirmek çeşitli kazançlar ve maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Örgütler işgörenlerine faturalarını ödemek için ücret ve zamanı doldurmak için iş sağlarlar ancak bu tür teşvikler “körü körüne” bağlılık tehlikesini de beraberinde getirmektedir. Randall’a (1987: 465) göre “kör” bağlılık, işgörenlerin; örgütün değişime ayak uydurma ve yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine yol açabilecek bir mevcut durumu kabul etmesine neden olabilecektir.

### **2. 3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Yukarıda belirtilen örgütsel bağlılık tanımlamalarından görüldüğü üzere, kavram bir çok araştırmacı tarafından birbirinden farklı bir şekilde ele alınmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık kavramı üzerindeki tanımsal farklılıkları ortadan kaldırmak ve ortak bir noktaya ulaşmak için, tanımlamalara yönelik sınıflandırmalar yapılmıştır. Böyle bir sınıflandırmanın, kavrama yönelik hem tanımsal hem de uygulamalı anlam kargaşasını ortadan kaldırmak bakımından yararlı olduğu söylenebilir.

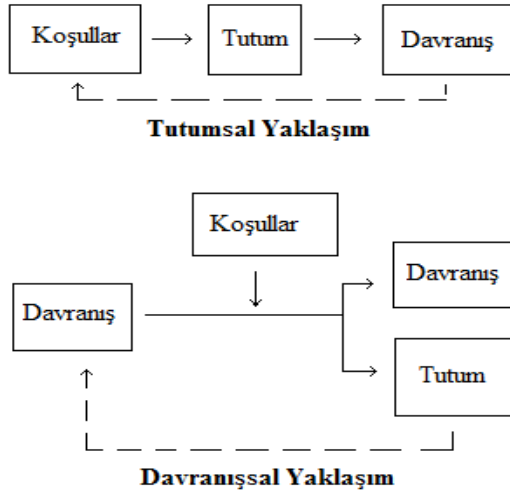
Bu bağlamda, örgütsel bağlılık tanımları üzerine bir sınıflandırmaya ilk açılım Mowday ve diğerleri (1982) tarafından getirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre, örgütsel bağlılığa, tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde iki bakış açısı getirilmiştir (Meyer ve Allen, 1991: 62):

*Tutumsal bağlılık*; işgörenin, bir varlık olarak örgüte karşı tutumu esas alır. İşgörenlerin örgütle olan ilişkilerini nasıl değerlendirdiğine odaklanan örgütsel bağlılık sürecidir. Tutumsal bağlılıktaki hakim bakış açısı; işgörenlerin kendi değer ve hedeflerini, örgütün değer ve hedefleriyle ortaklaştırdığı düşünme şekillerini inceler. Tutumsal bağlılık araştırmalarında, örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ve

geliştirilen bağlılığın davranışsal sonuçlarının ortaya konulması için gerekli öncül tutumsal durumların tanımlanmasına çaba gösterilir. Bunun nedeni ise, örgütsel bağlılığın bu davranışsal çıktılarının, bağlılığın istikrarlı ve sürekli olmasını sağlayan tutumsal durumlara katkısını ölçmektir.

*Davranışsal bağlılık*; bireylerin geçmiş deneyimleri ile belli bir örgüte bağlı olma sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yollarıyla ilgilidir. Davranışlar sonucu ortaya çıkan tutumların gelecekteki davranışları da etkileyeceği düşünülür. Bu nedenle davranışsal bağlılık araştırmalarındaki bakış açısı, işgören tarafından daha önce ortaya konulmuş ve tekrarlanma eğilimi olan bir davranış, bu davranış ortaya çıkaran durumları ve böyle bir davranışın tutumsal değişikliğe etkisini incelemeye yöneliktir. Bu yaklaşıma uygun olarak işgörenin psikolojik süreçleri önem kazanmaktadır. Birbirine zıt ya da bir biriyle tutarsız davranışlar ya da tutumlarla, bilişsel çelişki içine düşen işgören, tutumlarını davranışlarına uyum sağlayacak şekilde değiştirme eğilimine gidecektir.

Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

İki yaklaşım birlikte değerlendirilirse, tutumsal yaklaşımın genelde örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durduğu, davranışsal yaklaşımın ise, bu tutumların sonucu olan davranışları ve davranışın ortaya çıkarttığı tutumları ele

aldığı gözlenebilir. Şekil: 4'te tutumsal ve davranışsal bağlılık süreçleri, birbirini tamamlama niteliğini ortaya koyacak şekilde ifade edilmiştir.

## **2. 4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Ölçümüne Yönelik Sınıflandırmalar**

Örgütsel bağlılık kavramı, bir çok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış, çeşitli boyutlar çerçevesinde farklı bağlılık tanımları oluşturulmuştur. Buna ilişkin olarak literatürde farklı örgütsel bağlılık sınıflandırmaları bulunmaktadır.

### **2.4.1. Etzioni Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif – yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr – hesapçı (calculative) ve en olumlu uçta ise pozitif – ahlaki (moral) bağlılık vardır. Bu bağlılıklar şöyle ifade edilebilir (Balay, 2000: 19 – 20):

*Yabancılaştırıcı bağlılık*, bireyin, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya koyduğu bağlılıktır. Örgüte olumsuz bir yönelişi temsil eder. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanır.

*Nötr veya hesapçı bağlılıkta*, bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Örgüt ile üyeler arasında bir alışveriş ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu anlayışta, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya konulur.

*Ahlaki bağlılık* ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir. En olumlu uçta yer alan bu bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.



## 2.4.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter (1968:500) araştırmasında, sosyal sistemlerin örgütsel bağlılığına ilişkin üç ana sorun belirler. Bu sorunlar; sosyal denetim, grup ilişkisi ve faaliyetlerin devamına ilişkin sorunlardır. Bu birbirinden bağımsız sorunlardan yola çıkarak Kanter, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek ya da düşük olması halini, örgütsel pratikleri ve düzenlemeleri kavramsallaştıran, devamlılık, uyum ve denetim mekanizmaları çerçevesinde bir örgütsel bağlılık sınıflandırması yaparak açıklar.

*Devamlılık bağlılığı*, işgörenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmışlığı bağlılık türüdür. İşgören için örgüte katılımın devamlılığı bir kar iken, örgütten ayrılma ise ağır bir maliyettir. İşgören, örgüte üyeliğiyle başka şeylerden vazgeçerek kendini kurban ederken, bunun karşılığında örgütten çıkarına yönelik kazanç elde etmelidir. Buradaki ilişki iki yönlü yaşamsal bir ilişkidir. Örgütün üyesi olabilmek için harcadıkları çaba nedeniyle bireyler, örgütten ayrılmanın maliyetlerine katlanamamaktadırlar (Kanter, 1968: 504 – 505).

*Uyum bağlılığı*, işgörenin örgüt içerisinde kurduğu sosyal ilişkilere dayalıdır. İşgörenin gruba, duygusal ve hissel olarak bağlanması durumudur. İşgörenler, örgütlerine, işyerindeki güçlü sosyal ilişkilerinin sonucu olarak bağlıdırlar. Bu bağlılıktan bahsetmek için, birinci olarak duygusal bir bağlanma gereklidir. İkinci gereklilik ise, grubun kolektif bir bütünlükle, tek vücut olmayı deneyimlemesidir. Örgütler, güçlü takım çalışmaları, düzenli eğlenceler, piknikler gibi faaliyetler yardımı ile işgörenlerin sosyalleşme seviyelerini arttırmaya, bunun sonucu olarak da bağlılığı yükseltmeye çalışırlar. Bu aynı zamanda zor koşullarda grubun varlığının tehditler karşısında savunulmasını da sağlar (Kanter, 1968: 507 – 508).

*Denetim bağlılığı* ise, örgüt üyesinin, örgüt tarafından kuralları benimsemesi sonucu meydana gelir. Örgütün norm ve değerleri kabul edilmiştir. İşgörenin, örgütün kural ve değerlerini kendine uygun davranış biçimi olarak kabul etmesi sonucu ortaya çıkan bağlılık şeklidir. Bu, işgörenin, pozitif değerlendirmelerinin garantiye alınması, onun sembolik çevresinin tekrar tanımlanması ile olur. Böylece

örgütün talepleri işgörenin öz kimliği dahilinde tanımlanır ve otoriteye uyum ahlaki bir gereklilik olarak algılanır. Örgüt artık, işgörene emir vererek hayatını anlamlandıran bir sistemdir. Denetim bağıllığında işgören, bu teslimiyet halinden bağımsız olarak kendine bir kimlik oluşturamaz (Kanter, 1968: 510).

### **2.4.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Bir diğer örgütsel bağlılık sınıflandırması, O'Reilly ve Chatman tarafından (1986) yapılmıştır. Örgütsel bağıllığı; işe katılım, örgüte olan sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç çerçevesinde bireyin psikolojik bağıllığı olarak ele alan O'Reilly ve Chatman, üç aşamadan oluşan bir örgütsel bağıllık sınıflandırması yapmıştır. Bu üç aşama; uyum, özdeşleştirme ve içselleştirmedir. Bu aşamalar ise şu örgütsel bağıllık tiplerini ortaya koyar (O'Reilly, 1989: 17 – 18):

*Uyum bağıllığı*; örgütsel bağıllık sürecinin ilk aşamasını oluşturarak, ödüllere yönelik bağıllığı ifade eder. Bu aşamada asıl amaç; bir kişinin diğer kişilerden belediklerine karşılık olarak, diğerlerinin etkisini kabul ederek bir bağıllık ilişkisine geçer. İşgörenin alacağı maaş buna bir örnek olarak gösterilebilir.

*Özdeşleşme bağıllığı*, bir sonraki aşama olarak, bireyin diğer bireylerle tatmin edici ve örgüt içinde kendini tanımlayıcı bir ilişkiye ulaşması sonucu ortaya çıkan bağıllıktır. İşgören, işletmede çalışmaktan dolayı gurur duymaktadır.

*İçselleştirme bağıllığı* ise, örgütsel bağıllık sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada birey, kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında gerçek bir uygunluk ve faydalılık seviyesine ulaşmıştır.

### **2.4.4. Katz ve Kahn Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağıllığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağıllık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür.

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin, adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Bayram, 2005: 131).

#### **2.4.5. Mowday, Porter ve Steers Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Bir başka örgütsel bağlılık sınıflandırmasında Mowday, Porter ve Steers, (1982) örgütsel bağlılığı, bir sosyal birime olan sadakat olarak ifade ederken, bu anlamda sadık bir işgöreni ise, kendini örgütüyle özdeşleştiren ve örgütüne katkıda bulunan işgören olarak tanımlamaktadırlar. Bu çerçevede söz konusu özdeşleşme ve katılma haline ilişkin olan örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından tutumsal bağlılık olarak ifade edilirken; diğeryandan örgütün bir işgöreni olmayı sürdürmeye yönelik örgütsel bağlılık ise, davranışsal bağlılık olarak belirtilmiştir (Price, 1997: 335).

Bu bakış açısı ile örgütsel bağlılık modelde üç unsur çerçevesinde ele alınmıştır. Birinci unsur, işgörenin örgütün hedef ve değerlerini kabul etmesi ve bu hedef ve değerlere ilişkin güçlü bir inanç sahibi olması gerektiğini ifade etmektedir. İkinci unsura göre ise, işgören örgüt yararına hatırı sayılır bir çaba gösterme isteğine sahip olmalıdır. Üçüncü ve son unsur olarak işgörenin, örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir istek içinde olması gerekmektedir. Araştırmacılar, bu üç unsuru ölçmek için 15 maddeden oluşan “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*”ni (OCQ) geliştirmişler ve bu ölçeğin, diğeryörgütsel bağlılık ölçeklerine kıyasla, işgörenin örgüt karşısındaki duygusal konumunu belirleme amacıyla olduğunu ifade etmişlerdir (Price, 1997: 337).

#### **2.4.6. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık üzerine bir diğerysınıflandırma ise, Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen modeldir. Modelin bugüne kadar üzerinde en fazla durulmuş

ve gerçekleştirilen araştırmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenmiş, bir diğer deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilir. Model, tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanı sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından da ele alan, normatif yaklaşım tanımını da içermektedir. Böylece modelde normatif, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının bütüncül bir bakışta ele açılması sağlanmıştır.

Meyer ve Allen (1990), örgütü terk etme eğiliminin düşük olduğu işgörenlerde, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu öne sürdükleri bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma çerçevesinde literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlarını ve örgütsel bağlılığa ilişkin bakış açılarını üç başlıkta toplamışlardır. Böylece örgütsel bağlılık kavramsallaştırmaları arasındaki farklılıkları da ortaya koyan bu başlıklar; *duygusal eğilim*, *algılanan maliyetler* ve *sorumluluk duygusudur* (Meyer ve Allen, 1990: 1 – 2). *Duygusal eğilim*; işgörenin örgüte duygusal anlamda bağlı hissettiği durumdur. Kanter (1968), Buchanan (1974) ve Mowday ve diğerlerinin (1979) yaptığı araştırmalar bu bakış açısına sahiptir (Meyer ve Allen, 1991: 63). *Algılanan maliyetlere* dayalı bir örgütsel bağlılık tanımı ise, işgörenin bir işte çalışmakla yaptığı yatırımların ve yan faydalarının (side-bets), işten ayrılmakla son bulacağını ve kendisi için bir maliyet unsuru haline geleceğini algılanması ve buna yönelik olarak, örgüte bağlılığını devam ettirmesi durumunu ifade eder. Becker'ın (1960) yan faydalar teorisindeki bu bakış açısına paralel tanımları Kanter (1968) ve Stebbins (1970) de yapmıştır. Ayrıca, Becker'a göre bu bağlılıktan söz edebilmek için bireyin, örgütten ayrılma maliyetini kabul etmesi gereklidir. Ancak Salancik'e (1977) göre işgörenin devam hali, bilinçli bir kabulü gerektirmemektedir. Salancik bu durumu, davranışsal bağlılık anlayışıyla ilişkilendirerek açıklar, ona göre işgörenin uygun hissettiği örgüte yönelik arzusu bu devamlılık için esastır. Meyer ve Allen bu iki görüş arasında Becker'ın görüşünü daha tutarlı kabul etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 65 – 66). Son bir başlık ise, ilk olarak Marsh ve Mannari (1977) tarafından ortaya konulan *sorumluluk duygusudur*. İşgörenin, kazandığı statü ya da tatmine bağlı olmaksızın, ahlaki olarak uzun yıllar örgüte bağlı olmasını ifade eder. Benzer olarak Wiener (1982) de bu bağlılığı, işgörenin içselleştirdiği ahlaki sorumluluğuna

bağlı olarak ortaya koyduğu kişisel normlarıyla ilişkilendirerek normatif bağlılığı açıklar (Meyer ve Allen, 1991: 66 – 67).

Meyer ve Allen (1991: 68), örgütsel bağlılığı açıklamak için, bu üç bakış açısından da yararlanılabileceğini ifade eder ve üç örgütsel bağlılık tipi ortaya koyar. Ancak işgörenin bağlılık nedenlerinin bir ya da birden çok olabileceği düşüncesinden yola çıkarak, bu örgütsel bağlılık tiplerinin aslında, örgütsel bağlılığın bileşenleri olduğunu belirtir ve buna yönelik bir analiz geliştirir. Meyer ve Allen'a (1997: 11) göre, bu örgütsel bağlılık sınıflandırmasında, üç bağlılık tipinin ya da bileşeninin, bağlılık nedenlerinin dayanakları farklıdır. Örgütsel bağlılığa bakış açılarına göre değişen bu dayanaklara göre; duygusal bağlılıkta örgütte kalma nedeni isteğe, devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta ise sorumluluğa dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu bileşenleri şu şekilde sıralanabilir:

*Duygusal bağlılık*, işgörenin örgüte katılımını ve duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgütün üyesi olmaktan aldığı zevki ifade eden bağlılık tipidir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip işgörenlerin örgütte kalma nedeni, kendi istek ve arzularından ileri gelmektedir. McGee ve Ford'a (1987) göre, duygusal bağlılık işgörenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir. Kanter (1968) de duygusal bağlılık tanımına benzer olarak uyum bağlılığı tanımını ortaya koymuştur. Porter ve diğerleri (1979) ile Buchanan'ın (1974) yaptığı araştırmalarda da benzer bir bağlılık tanımına yer verilmiştir. Duygusal bağlılık ölçümü için Porter ve diğerleri (1979), "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni (OCQ) geliştirerek belirli araştırmalarda kullanılmasını sağladıysa da, bu ölçek derin psikometrik değerlendirmelerde kullanılmamıştır. Ölçek daha sonra Meyer ve Allen tarafından temel alınmış, diğer bileşenle geliştirilmiş ve daha tutarlı bir ölçek ortaya konulmuştur (Meyer ve Allen, 1990: 2).

*Devam bağlılığı*, işgörenin örgütten ayrılmaya ilişkin maliyet algısı temelinde duran bir bağlılık bileşenidir. İşgörenlerin örgütle ilişkisinin devam etme nedeni, işgörenin ihtiyaçlarına dayalıdır. Bu bağlılık türünde işgören, işi bırakması durumunda yüzleşeceği kayıpları nedeniyle örgüte bağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 12 –

13). Devam bağıllığını Kanter (1968) de benzer bir şekilde ifade etmiştir. Hrebiniak ve Alutto'ya (1972) göre, maliyet tabanlı bu örgütsel bağıllık türü, zamana bağlı olarak bireysel – örgütsel yatırımlardaki işlem ve değişimlerin sonucu olan bir yapısal fenomendir (Meyer ve Allen, 1991: 66). Obeng ve Ugboro (2003) ise, örgütsel bağıllığın bu boyutu, işgörenleri örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağıllık olarak ele alınmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58). Buna göre bağıllık, işgörenlerin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağıllıktır (Meyer ve Allen, 1991: 77).

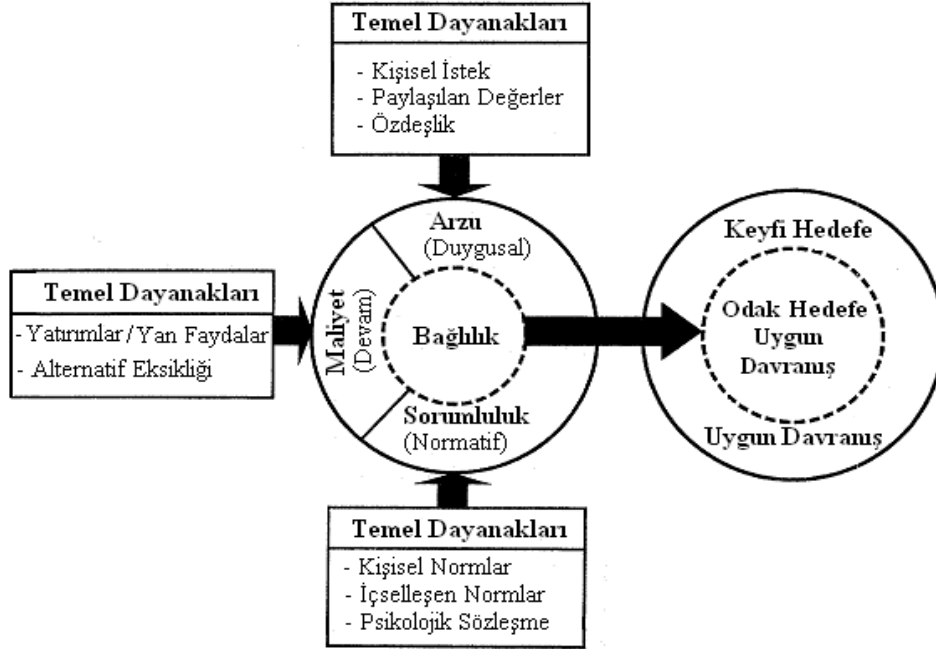
*Normatif bağıllık* ise, işgörenin, işe devam etmeye yönelik minnet borcu hissi ve ahlaki sorumluluk anlayışından ileri gelir. Yüksek normatif bağıllığa sahip işgörenler, kendilerini örgüte bağlı kalmak zorunda hissederler. Marsh ve Mannari'ye (1977) göre normatif bağıllık, yıllara bağlı olarak ne kadar statü atladığı ya da tatminine bağlı olmaksızın, işgörenin kendini ahlaki olarak işletmede kalmak konusunda haklı gördüğü bağıllık türüdür. Wiener'in (1982) araştırmaları ise, işgörenin içselleşmiş ahlakını içeren kişisel normların bu bağıllıkta belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Bu daha makro bir bakışla, kültürel normların da bağıllığı etkilediğine ilişkin bir açılım getirdiğini söylemek mümkündür (Meyer ve Allen, 1991: 66). Wasti'ye (2002) göre ise, örgütsel bağıllığın bu boyutu, işgörenlerin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58).

Şekil: 5, Meyer ve Allen'in sınıflandırmasındaki örgütsel bağıllık bileşenlerini ve bu bileşenlerin temel dayanaklarını özetlemektedir.

Bu çerçevede araştırma amacımıza uygun olarak, farklı örgüt kültürü tiplerindeki örgütsel bağıllık düzeylerini tespit etmek üzere; Meyer ve Allen'in (1990: 14), örgütsel bağıllığı, psikolojik bir hal olarak bireyin örgüte bağlanması olarak tanımlandığı ve duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak

üzere üç boyutta değerlendirdiği bütüncül sınıflandırma, araştırmamızda örgütsel bağlılık tanımı olarak benimsenmiştir.

Şekil 5: Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 317.

## BÖLÜM III

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜRE BİR BAKIŞ

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak bir çok araştırma yapılmıştır. Literatürdeki bu araştırmalarda (Singh, 2007; Welch ve Welch, 2007; O'Reilly, 1989; Lincoln ve Kalleberg, 1990; Lahiry, 1994; Hwang ve Kim, 2007; Chen, 2004; Boon ve Arumugam, 2006; Goodman, Zammuto ve Gifford, 2001; Lok ve Crawford, 1999; Richard ve diğerleri, 2001; Lund, 2003; Wasti ve Can, 2008; Çavuş ve Gürdoğan, 2008; Kaya, 2008; Erdem, 2007; İra, 2004), örgüt kültürüne ve örgütsel bağlılığa farklı bakış açıları ile yaklaşan kuramlar değerlendirilmiş, bu kuramlara ilişkin uygulamalar farklı boyut ve modeller çerçevesinde ortaya konulmuştur. Bu nedenle söz konusu araştırmaları görgül araştırmalar ve görgül olmayan araştırmalar olmak üzere iki grupta özetlemek mümkündür.

#### 3.1. Görgül Araştırmalar

Konuya ilişkin literatürdeki görgül araştırmalardan biri, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile ilişkisini ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı tahmin edebilmesine yönelik araştırmasıyla Singh'e (2007: 29 – 36) aittir. Singh (2007), örgüt kültürünü, Weisbord'un (1976) örgüt kültürü modeli ile ele almıştır. Modelde örgüt kültürü; örgüt amaçları, örgüt yapısı, liderlik tipi, örgütsel ilişkiler, örgütsel ödüller ve yardımcı yöntemler boyutlarıyla ifade edilmektedir. Buna göre örgütsel amaçlar; örgüt hedef ve amaçlarının bilinmesi ve kabul edilmesi olarak tanımlanırken, örgüt yapısı ise örgüt amaçlarına yönelik bir araç olarak örgütte işin ne şekilde bölüştüğünü tanımlamaktadır. Liderlik tipi, lider ve yöneticilerin, örgütteki işlevi ve işgörenleri etkileme derecesi olarak ele alınırken, örgütsel ilişkiler ise, işgörenlerin iş arkadaşları, amirleri ve teknolojiyle olan ilişkilerini ifade etmektedir. Örgütsel ödüller, işgörenin performansına ilişkin güdüleyiciler olarak; yardımcı yöntemler ise örgüt için koordinasyonu sağlamaya yönelik teknikler olarak



belirtilmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık ise Buchanan (1973) örgütsel bağlılık modeli ile ele alınmıştır. Bu modele ilişkin olarak örgütsel bağlılığın boyutları ise; örgütsel özdeşleşme, örgüte katılım ve örgütsel vefa olarak ifade edilmiştir. Sonuç olarak; örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Amaç ve yardımcı yöntemlerin, örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği, örgütsel ilişkilerin ise örgüte katılımı etkilediği ortaya konulmuştur. Amaç ve ödüller ise, örgütsel vefayı etkilemektedirler. Araştırmanın bulgularına dayanarak Singh (2007), örgütsel bağlılığı anlamada, örgüt kültürünün öneminin göz ardı edilemeyeceğini ve yok sayılamayacağını ifade etmiştir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yönelik görgül bir araştırma ortaya koyan araştırmacılardan biri de Lahiry'dir. Yaptığı araştırmada Lahiry (1994: 50 – 52), örgüt kültürünü, örgüt geliştirme bakış açısı ile; arzulanan sonuçlara ulaşmak için, işgörenlerin davranış ve tutumlarındaki değişikliğin teşvik edilmesine yönelik önemli bir araç olarak ele almıştır. Araştırmada örgüt kültürü, Cooke ve Lafferty (1987) tarafından ortaya konulan “*Örgüt Kültürü Envanteri*” (OCI) çerçevesinde ele alınmıştır. Modelde, üç kültür tipi yer almaktadır. Bunlardan birincisi, üyelerinin birbiriyle etkileşimde olduğu, üyelerinin yüksek tatmin gereksinimlerine cevap verebilen; kazanım, cesaretlendirme, öz-gerçekleştirme ve bağlılık algılarına önem veren *yapıcı kültürler* olarak ifade edilirler. Diğer iki kültür tipi ise, üyelerinin kendi güvenliklerini tehlikeye atmadan birbiriyle etkileşime girme inancında oldukları, onaycı, gelenekçi, bağımlı ve kaçınma algısına sahip olan *pasif/defansif kültürler* ve üyelerinin statü ve güvenliklerini korumak için zor yoluyla hareket ettikleri, muhalefet eden, rekabetçi, mükemmeliyetçi ve güce dayalı algıya sahip olan *agresif/defansif kültürler* olarak ifade edilirler. Lahiry (1994), örgütsel bağlılığı ise Meyer ve Allen (1990) modeli ile açıklamış, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıyla ele almıştır. Analizler sonucunda sadece pasif/defansif kültür tipi ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç, örgütsel bağlılık için örgüt kültürünün sadece gücünün değil, içeriğinin de önemli olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Literatürdeki bir başka görgül araştırmada Hwang ve Kim (2007: 232 – 248), örgüt kültürüne ilişkin sosyal normların ve bireysel seviyedeki kültürel düzenlemeler olarak ele aldığı kolektivizmin, bilgi paylaşma tutumuna etkisini incelemiştir. Araştırmada içselleştirme ve özdeşleştirme olarak ele alınan duygusal bağlılık ise, ara değişken olarak yer almaktadır. Kolektivist kültürel düzenlemeler, Dorfman ve Howell (1998) ile McCoy ve diğerleri'nin (2005) yaptığı araştırmalardan uyarlanan üç ifadeli bir ölçek ile ölçülürken, içselleştirme ve özdeşleştirme Malhotra ve Galletta (2005) araştırmasından uyarlanan üç ifadeli bir ölçekle, sosyal normlar ise Limayem ve diğerleri'nin (2000) yaptığı araştırmadan uyarlanan üç ifadeli bir ölçekle ölçülmüştür. Araştırma sonucunda kolektivizmin sosyal normlar üzerinde; sosyal normların ise; bilgi paylaşma tutumu, içselleştirme ve özdeşleştirme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca içselleştirme ve özdeşleştirme de bilgi paylaşma tutumu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Bunlara ek olarak kolektivizmin, bilgi paylaşımı tutumuna etkisi incelenirken; içselleştirme ve özdeşleştirmenin anlamlı bir ara değişken olduğu ortaya konulmuş, özdeşleştirmenin ise içselleştirmeye göre daha etkili bir ara değişken olduğu saptanmıştır.

Chen (2004: 432 – 438) ise, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tipleri çerçevesinde ele almıştır. Etkileşimci liderlik tipinin öne çıktığı örgütlere kıyasla dönüşümcü liderlik tipinin öne çıktığı örgütlerde, örgüt kültürüne verilen önemin daha fazla olduğu ve bunun daha yüksek bir örgütsel bağlılık yaratacağı ifade edilmiştir. Chen (2004), örgüt kültürünü Wallach'ın (1983) örgüt kültürü modeli çerçevesinde, üç örgüt kültürü tipi olan; bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür tiplerini ile ele alırken, örgütsel bağlılığı ise, Mowday ve diğerlerinin (1979) ortaya koyduğu örgütsel bağlılık yaklaşımı ile ele almıştır. Bu çerçevede bürokratik örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın düşük olacağı ifade edilmiş, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü tiplerinin hakim olduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılığın yüksek olacağı belirtilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, araştırmanın uygulandığı 57 örgütten 21'inde yenilikçi kültür tipinin, 36'sında ise hem bürokratik hem de destekleyici örgüt kültürü tiplerinin hakim olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak,

dönüşümcü liderlik davranışlarının öne çıktığı yenilikçi örgüt tipi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Boon ve Arumugam (2006: 99 – 115) ise yaptıkları görgül araştırmada, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Örgüt kültürü, Lau ve İdris (2001) tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinde çerçevesinde dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; iletişim, eğitim ve gelişim, ödül ve tanınma ile takım çalışmasıdır. Örgütsel bağlılık ise, Mowday ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Anketi (JCS)” ile ölçülmüştür. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün iletişim, eğitim ve gelişim, ödül ve tanınma ile takım çalışması boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca en güçlü ilişki ise, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında belirlenmiştir. Bu, örgütsel iletişimin örgüt kültüründeki en baskın unsur olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Yapılan bir diğer görgül araştırmada ise Goodman, Zammuto ve Gifford (2001: 58 -68), örgüt kültürü ile iş hayatı kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş hayatı kalitesi çerçevesinde ise, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe bağlılık, güçlendirme ve işgücü devrini ele almıştır. Araştırmada örgüt kültürü, Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından ortaya konularak, daha sonra Quinn ve Cameron (2005) tarafından geliştirilecek olan “Rekabetçi Değerler Modeli” çerçevesinde ele alınmaktadır. Buna göre örgüt kültürü; *esneklik – kontrol* ve *iç odaklılık – dış odaklılık* boyutları ile dört çeyreğe ayrılan bir diyagramla ifade edilmektedir. Esnek ve iç odaklılığın hakim olduğu örgütler “Grup”, esnek ve dış odaklılığın hakim olduğu örgütler “Gelişimci”, kontrol ve iç odaklılığın hakim olduğu örgütler “Hiyerarşik” ve kontrol ve dış odaklılığın hakim olduğu örgütler “Rasyonel” örgüt kültürü tiplerine ayrılmışlardır. Araştırmada, örgütsel bağlılık ise; O’Reilly ve Chatman (1986) tarafından geliştirilmiş, uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık modeli çerçevesinde ele alınmış ancak tek boyuta indirgenerek uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, grup örgüt kültürü tipi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, hiyerarşik örgüt kültürü tipi ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif ilişki olduğu saptanmıştır.

Benzer bir araştırma da Lok ve Crawford (1999: 365 – 373) tarafından yapılmıştır. Araştırmada örgüt geliştirme ve örgütsel değişime ilişkin olarak, örgüt kültürü ve alt kültürler ile örgütsel bağlılık, liderlik tipleri ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Farklı hastanelerdeki hemşireler üzerine yürütülen araştırmada, örgüt kültürü Wallach'ın (1983) örgüt kültürü modeli çerçevesinde geliştirilen “Örgüt Kültürü İndeksi (OCI)” ile ölçülmüştür. Bu modelde Wallach (1983), üç örgüt kültürü tipinden bahsetmektedir. Bunlar Quinn ve Cameron'un klan, adhokrasi ve hiyerarşik kültür tiplerine benzer değerlere sahip; “Destekleyici”, “Yenilikçi” ve “Bürokratik” örgüt kültürleridir. Araştırmada örgütsel bağlılık ise, Mowday ve diğerlerinin (1979) “Örgütsel Bağlılık Anketi (JCS)” ile ölçülmüştür. Analizler sonucunda, örgütlerde yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürlerine kıyasla bürokratik örgüt kültürü tipinin daha hakim olduğu gözlenmiştir. Ancak diğer yandan bürokratik örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile negatif yönlü ilişki içinde olduğu, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürlerinin ise örgütsel bağlılıkla pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Goodman, Zammuto ve Gifford (2001) ile Lok ve Crawford'un (1999) yaptığı araştırmalardan yola çıkarak Richard ve diğerleri (2009: 818 – 825), örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, örgüt içindeki psikolojik sözleşme tipleri ile ilişkilendiren bir araştırma ortaya koymuşlardır. Araştırmada örgüt kültürü Quinn'in (1988) “Rekabetçi Değerler Modeli”nde yer alan hiyerarşi örgüt kültürü tipi ile klan örgüt kültürü tipi çerçevesinde ele alınmıştır. Örgüt kültürünü ölçmek için Quinn ve Cameron (1999) ölçeği kullanılırken, örgütsel bağlılık ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen duygusal bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Analizler sonucunda, klan tipi örgüt kültürleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif, hiyerarşi tipi örgüt kültürleri ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gösterilmiştir.

Lund (2003: 219 – 236) ise, yaptığı araştırmada, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada örgüt kültürünü değerlendirmek ve ölçmek için Quinn ve Cameron (1983) modeline benzer bir model olarak örgüt kültürünü; baskın özellikler, liderlik stili, kaynaştırma ve stratejik önem boyutları ile

değerlendiren Cameron ve Freeman (1991) modeli kullanılmıştır. Araştırmada, örgüt kültürü tiplerinin iş tatminine etkisi incelenmiş, örgüt kültürünün mekanik süreçler (klan ve adhokrazi kültür tipleri) ve organik süreçler boyutları (hiyerarşi ve pazar kültür tipleri) çerçevesinde, farklı örgüt kültürü tiplerinin iş tatminini ayırıp ayırmadığını analiz edilmiştir. Yapılan iki gruplu diskriminant analizi sonucunda, klan ve adhokrazi kültür tiplerinin iş tatmini ile pozitif bir ilişki gösterdiği, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin ise negatif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın bu sonuçları, örgüt kültürünün ele alındığı model ve yapılan analiz açısından değerlendirildiğinde, bizim araştırmamız için de önem arz etmektedir.

Örgüt kültürü örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yerli literatürde de çeşitli görgül araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri de, son dönem örgütsel bağlılık araştırmaları ışığında Wasti ve Can'ın (2008: 404 – 412) yaptığı araştırmadır. Wasti ve Can (2008), örgütsel bağlılığın mevcut sınıflandırma ve formlarından farklı olarak; mesleğe, tepe yönetime, amire, takıma, iş arkadaşına yönelebilecek çeşitli yeni formlar aldığını öne sürmüştür. Özellikle Türkiye gibi dikey kolektivizmin (yüksek kolektivizm ve yüksek güç mesafesi) hakim olduğu toplumlarda, amire bağlılık hem global (işten ayrılma eğilimi gibi örgüte ilişkin) hem de yerel (fazladan rol performansı gibi amir ya da çalışma grubuna ilişkin) çıktılar açısından daha iyi bir tahmin edici olarak karşımıza çıkmakta olduğunu belirtmişlerdir. Dahası, kültürel değerlerin de doğrudan ölçülmediği sadece gözlenen farklılıklar üzerinden varsayımlar yapıldığını ifade etmişlerdir. Bu anlamda kültürün, bağlılık temelli çıktılarına etkisinin de incelenmediğini ifade etmişlerdir.

Wasti ve Can (2008), dikey kolektivist kültür ile iş arkadaşlarına ve amire yönelik duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dikey kolektivizm Triandis ve diğerleri (1955) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Bağlılık boyutunda ise, Meyer ve Allen'ın (1991) duygusal bağlılık ölçeğindeki negatif önermeler ve duygusal bağlılık ölçeğindeki faktör yükünü doğru yansıtmayan önermeler; araştırmanın geçerliliğini ve tutarlılığını düşürdükleri için analizden çıkartılmış, örgütsel bağlılık ölçeği değiştirilerek uygulanmıştır. Ayrıca örgüt kültürüne ilişkin genel kabul gören anlayışın tersine, dikey kolektivist kültür eğilimi

gösteren örgütlerde, ara yöneticiye olan bağlılığın, özellikle grup seviyesinde, örgüte bağlılıktan çok daha yüksek olduğu öne sürülmüştür. Bu nedenle, iş arkadaşlarına, amire ve örgüte bağlılık ayrı ayrı ele alınmıştır. Ancak yapılan analizler sonucunda anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Buna sonuca ilişkin olarak, gelenekçi ve modern gibi farklı kültürel değerleri bir arada yaşayan, bireysel değer ayrılıkları yaşayan geçiş toplumlarında, kültürel değerlerin bireysel boyutta ölçülmesinin daha sağlıklı olduğunu vurgulamışlardır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir başka araştırmada Çavuş ve Gürdoğan (2008: 18 – 34), örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı, insan kaynaklarının çok önemli olduğu otel işletmeciliği açısından incelemiştir. Araştırmada, örgüt kültürü Altunay'ın (1999) ve Erenler'in (2001) araştırmalarından uyarlanan bir anket ile ölçülürken, örgütsel bağlılık ise Mowday, Steers ve Porter (1979) anketi ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda işletmede işgörenlerin örgüte bağlılığı olumlu yönde ancak düşük düzeyde olduğunu sonucuna varılmıştır. Ayrıca normatif bağlılığın, duygusal ve devam bağlılığına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme / örgütsel yapı, semboller / katılım / ödül ve hoşgörü / adalet / işgören seçimi boyutları arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunduğu, buna karşılık tarihsel geçmiş / ilişki ve tören / toplantı örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırma sonucunda, örgüt kültürünün bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen bir tür yazılı olmayan anayasal sözleşme, örgütü bir arada tutan ve bütünleyen bir yapı; örgütsel bağlılığın ise, örgüt üyelerinin bu sözleşmeyi ne derece içselleştirdiğini ve örgüt yapısının bir parçası olmaktan ne kadar memnun olduğunu gösteren bir araç olarak değerlendirilmesinin uygun olabileceği düşünülmüştür.

Kaya (2008: 119 – 143) ise araştırmasında, kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerini analiz ederek, örgüt kültürünün işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisini ve kamu kurumunda çalışanlar ile özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmada örgüt kültürünü ölçmek için, Danışman ve Özgen'in (2003) kullandığı

ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise, Meyer ve Allen (1991) ölçeğinin duygusal bağlılık ile ilgili kısmı kullanılmıştır. Sonuçta, özel sektör kuruluşlarının, kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel ancak daha az bürokratik eğilimli olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık boyutunda ise, özel sektör işgörenlerinin, kamu kuruluşlarındaki işgörelere oranla çalıştıkları yerin en ideal yer olduğuna daha fazla vurgu yapmışlardır. Kamu kuruluşlarındaki işgörelere, özel sektörde çalışan işgörelere göre, kurumun değer ve politikalarını benimsemenin daha zor olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca özel sektör işgörelere kamu sektörü işgörelere göre, kariyerini çalıştığı kuruluştan geçirmekten daha mutlu olacaklarını belirtmişlerdir. Genel anlamda özel sektör işgörelere, kamu sektörü işgörelere göre daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, özel sektör kuruluşları ile kamu sektörü kuruluşlarının örgüt kültürlerinin beklendiği gibi farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Güçlü örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin birliktelik ve örgütsel bağlılığını arttırarak, performans artışı sağlayabileceği belirtilmiştir. Araştırma, örgütsel bağlılığın diğer boyutlarını kapsayacak şekilde yeni araştırmaların geliştirilebileceği önerisiyle son bulmuştur.

Bir diğer araştırmada Erdem (2007: 63 – 79), örgütleri açık sistem yaklaşımı çerçevesinde ele almış, örgütlerin dış çevreye uyum problemlerine ve iç dinamiklerin zorlamasına yönelik verecekleri tepkilerin, örgüt kültürüne göre farklılaşacağını ifade etmiştir. Araştırmada, *iç odaklılık – dış odaklılık* ve *esneklik ile dinamizm – durağanlık ile kontrol* boyutlarını içeren Cameron ve Quinn'in “Rekabetçi Değerler Modeli” çerçevesinde ifade edilen dört örgüt kültürü tipine yer verilmiştir. Bunlar; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürleridir. Örgüt kültürünü ölçmek için bu model esas alınarak hazırlanan Deshpande ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ankette örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; örgüt türü, örgüt işgörelere bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurgularıdır. Erdem (2007), örgütsel bağlılığı ise Meyer ve Allen (2002) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık modeli ile ele almış ancak tek boyuta indirgeyerek incelemiştir.

Elde edilen veriler çerçevesinde, tüm hastanelerde hiyerarşi kültürünün öne çıktığını gözlenmiştir. Bunu pazar kültürü takip etmektedir. Genel örgütsel bağlılık seviyesi ise, orta düzeyde saptanmıştır. Üniversite ve devlet hastanelerde hiyerarşi kültürü, özel sağlık kuruluşlarına kıyasla daha egemidir. İşgörenlerin örgütlerini en az ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi, klan kültürüdür. Klan kültürü genel olarak özel hastanelerde, kamu hastanelerine kıyasla daha çok öne çıkmıştır. Adhokrasi kültürü ise diğer hastanelere kıyasla en çok özel sağlık kuruluşlarında kendini göstermektedir. Örgütsel bağlılığı açıklama açısından bakıldığında, klan kültürünün örgütsel bağlılığı açıklayan en önemli bağımsız değişken olduğu ifade edilmiştir. Klan kültürünü, pazar kültürü takip etmektedir ancak pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, hastanelerde ağırlıklı olarak hiyerarşi kültürünün hakim olduğu, bunu pazar kültürünün takip ettiği, bu durumda bu örgütlerde durağanlık ve kontrolün, esneklik ve dinamizme göre daha yakın oldukları ortaya konulmuştur.

İra (2004: 1 – 19) ise yaptığı araştırmada, öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ilişkin algılarını, alt boyutları çerçevesinde araştırmıştır. İra (2004), bu araştırma için Güven (1996) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği”ni kullanmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık da örgüt kültürünün bir alt boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretim elemanlarının örgüt kültürünün örgütsel bağlılık alt boyutunda yapılan uygulamalara katılım dereceleri incelenmiştir. Ünvanı daha düşük olan öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılığı daha yüksek çıkmış, bu akademik yüklerinin daha az olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır. Yüksek okul öğretim elemanlarının, fakültelere göre daha bağlı çıkması ise, öğretim elemanı sayısının az olmasından dolayı daha güçlü ve sıkı bağlar kurulabilme şansının fazla olduğu gerekçesiyle ifade edilmiştir. Sonuç olarak araştırmada, örgüt kültürünün örgüt ve işgörenler arasında manevi bir bağ oluşturduğu, bu bağın ise örgütteki temel değerlerin paylaşıldığı ölçüde güçleneceği ifade edilmektedir.

### **3.2. Görgül Olmayan Araştırmalar**

Görgül olmayan araştırmalardan biri ise, Welch ve Welch’e (2007: 14 – 28) aittir. Araştırmada örgüt kültürü, sektördeki yöneticiler açısından bürokratik ve



formel denetim mekanizmalarının yetersiz olduğu durumlarda, denetim ihtiyacına yönelik bir araç olarak ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık ise; Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile ifade edilmektedir. Örgüt kültürü örgütsel bağlılık ilişkisi kuramsal çerçevede ele alınmıştır. Çok uluslu işletmelerin yönetim amaçlarına uygun olarak örgüt kültürüne ait değerler sisteminin işgörenler tarafından kabul edilip içselleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Örgütte hedef, değer ve inançların paylaşılması, işgörenlerin hedefleriyle örgütün hedeflerinin uyumlaştırılmasının, işgörenlerin örgütsel bağlılığını arttıracakları belirtilmiştir.

O'Reilly (1989: 9 – 24) ise yazdığı teorik makalede benzer bir bakış açısı ile konuya yaklaşmış, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, yönetsel bir süreç üzerinden ele almıştır. Bu çerçevede O'Reilly'nin (1989) araştırmasında kültür kavramı, potansiyel bir sosyal denetim sistemi ve normatif bir düzen olarak ele alınmıştır. Ayrıca kültür, örgütte iş yapmaya ilişkin yenilik sağlayacak normları belirleyen bir unsur olarak da tarif edilmektedir. O'Reilly (1989), örgütsel bağlılığı ise; işe bağlılık, vefa ve örgütün değerlerine olan inancı içeren psikolojik bağlılık olarak tanımlamakta ve uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme şeklindeki aşamalara sahip bir süreç olarak belirtmektedir. Bu süreçte işgörenin, örgüte ait değerleri içselleştireceği ve bu sayede örgüte bağlılığının gelişeceği belirtilmektedir. Bu anlamda araştırmada O'Reilly (1989), örgütsel bağlılığın oluşması için örgüt kültürünü geliştirmek gerektiğini vurgulamıştır.

Lincoln ve Kalleberg (1990) ise, Japon ve Amerikan işletmelerini karşılaştırdığı araştırmada, Japon işletmelerinin yüksek rekabet yeteneğini, işgörenlerin örgütsel bağlılığının yüksek olmasına bağlarlar. Bu yüksek bağlılığın nedenini ise; işgörenlerin uzun süreli istihdam edilmesine ilişkin normlar, işgörenin karar verme sürecine katılımını arttıran örgütsel katılım ve işgörenin örgütle özdeşleşme sürecini destekleyen ödüller çerçevesinde tanımlanan; ritüeller, seremoniler, semboller ile taşınan ve işgörenlerce paylaşılan güçlü bir örgüt kültürü ile açıklanmaktadır (Bird, 2002: 89 – 91).

Literatürde yer alan, görgül ve görgül olmayan bu araştırmalar incelendiğinde, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere farklı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan yola çıkarak, araştırmamızın amacı doğrutusunda, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerimizi ortaya koymak mümkündür. Bu anlamda Quinn ve Cameron'un (2005) "Rekabetçi Değerler Modeli" çerçevesinde, literatürdeki araştırmaların da işaret ettiği üzere; örgüt kültürlerinde hakim olan mekanik süreçlerden organik süreçlere doğru ilerlendikçe, yüksek örgütsel bağlılık gözleneceği öngörülmektedir. Buna bağlı olarak araştırma hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

H1. Örgüt kültürü tiplerinin duygusal bağlılığa etkisi, organik süreçlerden (klan ve adhokrasi) mekanik süreçlere (hiyerarşi ve pazar) doğru yaklaşıldıkça en iyiden en kötüye doğru sıralanacaktır.

H2. Örgüt kültürü tiplerinin devam bağlılığına etkisi, organik süreçlerden (klan ve adhokrasi) mekanik süreçlere (hiyerarşi ve pazar) doğru yaklaşıldıkça en iyiden en kötüye doğru sıralanacaktır.

H3. Örgüt kültürü tiplerinin normatif bağlılığa etkisi, organik süreçlerden (klan ve adhokrasi) mekanik süreçlere (hiyerarşi ve pazar) doğru yaklaşıldıkça en iyiden en kötüye doğru sıralanacaktır.

## BÖLÜM IV

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR İNCELEME

#### 4. 1. Araştırma Amacı

Bu araştırma, Quinn ve Cameron'un (2005) "Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Modeli"nden hareketle, farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkide bulunarak, onu yüksek ve düşük bağlılık düzeyleri olarak ayırıp ayırmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, hangi örgüt kültürü tiplerinin yüksek ya da düşük bağlılığa yol açtıklarını incelemektir.

#### 4.2. Araştırma Modeli ve Model Değişkenleri

Araştırmada, yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda şekil: 6'da görüldüğü gibi bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde, biri bağımsız diğeri bağımlı olmak üzere iki temel değişken mevcuttur. Bu değişkenlerden örgüt kültürü bağımsız, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak modelde yer almaktadır.

Şekil 6: Araştırma Modeli



Örgüt kültürü Quinn ve Cameron'ın (2005) "Rekabetçi Değerler Modeli"ne dayanmaktadır. Bölüm I'de ayrıntılı olarak ele alınan bu modelde örgüt kültürü; yatay ekseninde *içsellik – dışsallık* ve dikey ekseninde *mekanik süreçler – organik süreçler* boyutları ile bir koordinat sistemi çerçevesinde şematik olarak ifade edilmektedir. Buna göre örgütler; klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi olmak üzere

dört farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Her bir örgüt kültürü tipi ise, altı boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Bu boyutlar; baskın özellikler, liderlik, yönetim tarzı, kaynaştırma, stratejik önem ve başarı kriteridir.

*Klan kültürü*, takım çalışması, birlik duygusu, işgörenlerin katılımı, örgütle bütünleşmesi ve geliştirilmesi gibi değerlerin hakim olduğu örgüt kültürü tipidir. Bu örgüt kültür tipinde insan kaynakları unsuru ve bağlılık stratejik açıdan önemli kabul edilmektedir.

*Adhokrasi kültüründe*; uyum, esneklik, yenilik ve yaratıcılık gibi kavramlara önem verilmektedir. Girişimci, risk alabilen liderler öne çıkarken, büyüme ve yeni kaynak edinimi stratejik açıdan önemli kabul edilmektedir.

*Pazar kültüründe*; iş bitiricilik, verimlilik, rekabetçi olma gibi değerler öne çıkmaktadır. Hedeflere ulaşma istenci ve piyasa üstünlüğü önemslenmektedir.

*Hiyerarşi kültürü* ise, düzen, kurallar, resmi politikalar ve istikrara önem veren örgüt kültürü tipidir. Kalıcılık ve istikrarlılık; stratejik bakış açısını oluşturan kavramlardır.

Öte yandan araştırmanın diğer temel değişkenini oluşturan örgütsel bağlılık ise Meyer ve Allen'ın (1991) üç boyutlu modeline bağlı olarak incelenmiştir. Bu modelde, örgütsel bağlılığı boyutları; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

*Duygusal bağlılık*; işgörenin örgüte katılımını ve duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgütün üyesi olmaktan aldığı zevki ifade eden bağlılık tipidir.

*Devam bağlılığı*; işgörenin örgütten ayrılması ile oluşacak maliyetinden kaçınmak üzere örgüte bağlanmasını ifade eden bağlılıktır. İşgörenlerin örgütle ilişkisinin devam etmesi, işgörenin ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır.

*Normatif bağlılık* ise, işgörenin örgüte ahlaki bir sorumluluk anlayışı çerçevesinde bağlandığı örgütsel bağlılık tipidir. Yüksek normatif bağlılığa sahip işgörenler, kendilerini örgüte bağlı kalmak zorunda hissederler.

#### **4. 3. Veri Toplama Tekniği ve Örneklem**

Araştırmada örgüt kültürü, Quinn ve Cameron'un (2005) "*Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı*" (OCAI) ile, örgütsel bağlılık ise Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu "*Örgütsel Bağlılık Anketi*" ile ölçülmüştür.

Araştırmanın veri toplama tekniği olarak anket tekniği benimsenmiştir. Ek: 1'de görüldüğü üzere anket üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Quinn ve Cameron'un (2005) "*Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı*"na uygun olarak ankette; örgüt kültürünün her bir boyutu için birer soru olmak üzere toplam altı soru yer almaktadır. Her bir soru ise birer örgüt kültürü tipini ifade eden "A, B, C ve D" şeklindeki dört önermeden oluşmaktadır. Sorulardaki A önermeleri klan kültürünü, B önermeleri adhokrasi kültürünü, C önermeleri pazar kültürünü ve D önermeleri ise hiyerarşi kültürünü temsil etmektedir. Her bir soruda, bu soruda yer alan dört önermenin toplam değeri 100 olacak şekilde, puan dağıtılması istenmiştir ( $A+B+C+D=100$ ). Daha sonra verilerin analize uygun hale getirilmesi amacıyla bir dizi işlem yürütülmüştür. Buna göre, örgüt kültürünü belirlemeye ilişkin altı boyutta dağıtılan puanların her bir kültür tipi için ortalaması alınmış, diğer bir deyişle altı soruda yer alan A, B, C ve D önermelerine dağıtılan puanların ortalaması alınmış ve sonuçta her bir örgüt kültür tipini ifade eden toplam dört veri seti elde edilmiştir. Buna göre, her bir veri seti bir örgüt kültürü tipini ifade eden klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü şeklinde dört ayrı değişken olarak tanımlanmıştır. Daha sonra analizin güvenilirliğine ilişkin olarak söz konusu değişkenlere Cronbach's Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda, değişkenlerin Cronbach's Alpha değerleri; klan kültürü için  $\alpha = 0,835$ ; adhokrasi kültürü için  $\alpha = 0,632$ ; pazar kültürü için  $\alpha = 0,738$  ve hiyerarşi kültürü için  $\alpha = 0,659$  olarak tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha değerleri Nunnally (1967) güvenilirlik standartlarına uygun gözükmemektedir (Lund, 2003: 226).

Anketin örgütsel bağlılık bölümünde ise, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan Meyer ve Allen'in (1991) üç boyutlu “*Örgütsel Bağlılık Anketi*”ne yer verilmiştir. Ankette her boyut için sekiz ifade yer almaktadır. Buna göre her bir boyuta ilişkin ifadeler, (1) “Kesinlikle katılmıyorum”dan (7) “Kesinlikle katılıyorum”a uzanan yedili Likert tipi ölçek düzenindedir. Böylelikle, her bağlılık boyutuna yönelik sekiz ifadenin ortalaması alınarak, üç ayrı veri seti oluşturulmuştur. Daha sonra üç bağlılık boyutuna ilişkin veri setinin ölçeği, ortanca değere (median split) göre kategorik hale dönüştürülerek analize uygun duruma getirilmiştir. Bu kategorik örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin güvenilirlik testi uygulanmıştır. Buna göre Cronbach's Alpha değerleri duygusal bağlılık için  $\alpha = 0,864$ ; devam bağlılığı için  $\alpha = 0,759$  ve normatif bağlılık için  $\alpha = 0,666$  olarak tespit edilmiştir.

Anketin son bölümü ise, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin sorulara ek olarak, katılımcıların cinsiyet, medeni hal, yaş, akademik ünvan, akademisyen olarak çalıştıkları süre, buldukları kurumda çalıştıkları süre ve gelirlerine ilişkin demografik soruları içermektedir.

Araştırma anketleri örneklem olarak belirlenen, İzmir'deki Dokuz Eylül Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Ekonomi Üniversitesi ve Yaşar Üniversitesi'ndeki İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'ne bağlı olarak çalışan; okutman, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör kadrolarının tamamına ulaştırılmaya çalışılmıştır. Dağıtım sonucunda, Dokuz Eylül Üniversitesi'nin 172 kişilik kadrosundan 38 anket, Ege Üniversitesi'nin 61 kişilik kadrosundan 33 anket, Ekonomi Üniversitesi'nin 78 kişilik kadrosundan 30 anket, Yaşar Üniversitesi'nin 29 kişilik kadrosundan 23 anket olmak üzere; 233 kamu üniversitesi akademik personelinden 71 anket ile yüzde 30,4 oranında, 107 kişilik özel üniversite akademik personelinden 53 anket ile yüzde 49,5 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Toplanan anket sayısı 124'tür.

#### 4. 4. Analiz

Araştırmada, her bir örgütsel bağlılık boyutu için, farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık düzeylerini ayırıp ayırmadığına yönelik olarak, ayırma (diskriminant) analizi uygulanmıştır. Ayrıca, söz konusu üniversitelerin ilgili fakültelerindeki örgüt kültürü tiplerini belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla veriler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Bunun yanında, örneklem özelliklerini değerlendirmek için frekans analizi yapılmıştır. Analizler için “SPSS 16” istatistik programından faydalanılmıştır.

#### 4. 5. Bulgular

Araştırma katılımcılarının demografik özellikleri tablo: 1’de gösterilmektedir. Buna göre; katılımcıların yüzde 57,3’ü kamu üniversitelerinde, yüzde 42,7’si ise özel üniversitelerde çalıştıkları görülmektedir. Bu bulgu, özel ve kamu üniversitelerindeki aynı bölümden örneklemelerin homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo: 1’de görüldüğü üzere homojen dağılım gösteren bir diğer demografik özellik ise cinsiyet unsurudur. Katılımcıların cinsiyetleri, yüzde 48,4 oranında kadın, yüzde 51,6 oranında erkek olarak tespit edilmiştir.

Ek olarak, katılımcıların medeni haline göre dağılımının da homojen olduğunu söylemek mümkündür. Akademisyenlerin, yüzde 55,6’sı bekar, yüzde 44,4’ü ise evlidir.

Araştırmaya katılım yaşlara göre incelendiğinde ise, en geniş katılımın yüzde 59,7 oranla, 26 – 35 yaşları arasındaki genç katılımcılardan oluştuğu gözlemlenmektedir.

Tablo 1: Demografik Özellikler (n=124)

		Frekans	Yüzde (%)
<b>Üniversite</b>	Kamu	71	57,3
	Özel	53	42,7
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	60	48,4
	Erkek	64	51,6
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
<b>Medeni</b>	Bekar	69	55,6
	Evli	55	44,4
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	25 ve altı	14	11,3
	26-35	74	59,7
	36-45	22	17,7
	46-55	9	7,3
	56-65	5	4
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
<b>Akademik Ünvan</b>	Okutman	1	0,8
	Arş. Görevlisi	70	56,5
	Öğr. Görevlisi	13	10,5
	Yrd. Doçent	18	14,5
	Doçent	12	9,7
	Profesör	10	8,1
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
<b>Akademik Yıl</b>	1-5	63	50,8
	6-10	23	18,5
	11-15	16	12,9
	16-20	9	7,3
	21-25	7	5,6
	26-30	6	4,8
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
<b>Çalışma Süresi</b>	1-5	75	60,5
	6-10	21	16,9
	11-15	19	15,3
	16-20	6	4,8
	21-25	3	2,4
	26-30	0	0
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>
<b>Gelir</b>	1000-1900	88	71
	2000-2900	15	12,1
	3000-3900	6	4,8
	4000-4900	8	6,5
	5000 ve üzeri	7	5,6
	<b>Toplam</b>	<b>124</b>	<b>100</b>



Katılımcıların sahip olduğu akademik ünvanlara bakıldığında ise, yüzde 56,5 ile katılımcıların büyük çoğunluğunun araştırma görevlisi ünvanına sahip olduğu görülebilmektedir. Diğer öğretim üyeleri ise katılımcıların yüzde 43,5'ini oluşturmaktadır.

Bunlara ek olarak katılımcıların yüzde 50,8 ile yaklaşık olarak yarısının 1 – 5 yıl süredir akademisyen olarak çalıştığını söylemek mümkündür. Buna göre katılımcıların çoğu meslek hayatının başındaki katılımcılardan oluştuğu söylenilebilir.

Araştırmada katılımcıların akademisyen olarak çalışma sürelerinden farklı olarak, buldukları kurumda çalışma süreleri de araştırılmıştır. Buna göre katılımcıların buldukları kurumda çalışma sürelerinde en geniş pay yüzde 60,5 ile 1-5 yıl arasında dağılmaktadır. Buradan hareketle katılımcıların çoğunluğunun buldukları kuruma yeni dahil olan araştırma görevlilerinden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların gelir düzeylerinde de farklılıklar mevcuttur. Bununla birlikte katılımcıların yüzde 71 ile büyük çoğunluğu 1000 – 1900 TL arası bir gelire sahiptir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (n=124)

	Ortalama	Std. Sapma
Klan Kültürü	28,7284	15,14112
Adhokrasi Kültürü	20,4865	8,25713
Pazar Kültürü	23,2446	11,05628
Hiyerarşi Kültürü	27,3655	11,86277
Duygusal Bağlılık	4,6230	1,15172
Devam Bağlılığı	4,1764	,98966
Normatif Bağlılık	3,9567	,85615

Tablo 3: Örgüt Kültürü Tiplerinin Kamu ve Özel Üniversitelerindeki Dağılımı (n=124)

Üniversite	n	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	
Klan Kültürü	Kamu	71	30,1620	14,09447	1,67271
	Özel	53	26,8081	16,37953	2,24990
Adhokrasi Kültürü	Kamu	71	18,5845	7,47386	,88698
	Özel	53	23,0345	8,63258	1,18578
Pazar Kültürü	Kamu	71	21,9343	10,07446	1,19562
	Özel	53	25,0000	12,12581	1,66561
Hiyerarşi Kültürü	Kamu	71	29,3192	10,14133	1,20355
	Özel	53	24,7483	13,49921	1,85426

Katılımcıların ait oldukları kurumlara göre, hakim örgüt kültürü tiplerini belirlemek de anlamlı olacaktır. Buna yönelik olarak, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo: 2 ve tablo: 3'de gösterilmiştir. Tablo: 2'de, 124 katılımcı için örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık boyutları için ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Katılımcıların tümü üzerinde bir değerlendirme yapıldığında, klan kültürü ve hiyerarşi kültürünün hakim kültürler olarak öne çıktığı gözlemlenmektedir.

Tablo 3 ise, 71 kamu üniversitesi ve 53 özel üniversitedeki, örgüt kültürü tiplerinin ortalama, standart sapma ve standart hata ortalamalarını göstermektedir. Buna göre, kamu üniversitelerinde, klan ve hiyerarşi kültürünün, özel üniversitelerde ise adhokrasi ve pazar kültürünün hakim olduğu gözlemlenmektedir. Bu bulgulara benzer sonuçlara literatürde de rastlanmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak yaptığı araştırmada Erdem (2007: 73), kamu hastanelerinde, özel hastanelere göre hiyerarşi kültürünün çok daha yüksek bir olduğu sonucuna varmıştır. Bir başka araştırmada ise Kaya (2008: 137), özel sektör kuruluşlarındaki örgüt kültürünün kamu kuruluşlarındaki örgüt kültürüne göre gelişme eğilimi daha yüksek, bürokrasi eğilimi daha düşük çıkmıştır.

Tablo 4: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Matrisi (n=124)

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Klan Kültürü	Pearson Korelasyonu	1	-,104	-,736**	-,516**	,509**	-,016	,257**
	Sig. (2-kuyruklu)		,250	,000	,000	,000	,856	,004
	N	124	124	124	124	124	124	124
Adhokrasi Kültürü	Pearson Korelasyonu	-,104	1	-,036	-,537**	,233**	,075	,069
	Sig. (2-kuyruklu)	,250		,693	,000	,009	,405	,449
	N	124	124	124	124	124	124	124
Pazar Kültürü	Pearson Korelasyonu	-,736**	-,036	1	,041	-,454**	,092	-,180*
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,693		,654	,000	,309	,045
	N	124	124	124	124	124	124	124
Hiyerarşi Kültürü	Pearson Korelasyonu	-,516**	-,537**	,041	1	-,397**	-,109	-,209*
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,000	,654		,000	,226	,020
	N	124	124	124	124	124	124	124
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,509**	,233**	-,454**	-,397**	1	,083	,598**
	Sig. (2-kuyruklu)	,000	,009	,000	,000		,358	,000
	N	124	124	124	124	124	124	124
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyonu	-,016	,075	,092	-,109	,083	1	,042
	Sig. (2-kuyruklu)	,856	,405	,309	,226	,358		,641
	N	124	124	124	124	124	124	124
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,257**	,069	-,180*	-,209*	,598**	,042	1
	Sig. (2-kuyruklu)	,004	,449	,045	,020	,000	,641	
	N	124	124	124	124	124	124	124

\*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

\*\* . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin değişkenlerin korelasyon matrisi ise tablo: 4'te verilmiştir. Buna göre klan kültürü; pazar kültürü (-0,736) ve hiyerarşi kültürü (-0,516) ile negatif yönlü, duygusal bağlılık (0,509) ve normatif bağlılık (0,257) ile pozitif yönlü doğrusal ilişki içindedir. Adhokrasi kültürü de hiyerarşi kültürü (-0,537) ile negatif yönlü, duygusal bağlılık (0,233) ile pozitif

yönlü doğrusal ilişkiye sahiptir. Tablodan duygusal bağlılığın, pazar kültürü (-0,454) ve hiyerarşi kültürü (-0,397) ile negatif yönlü bir doğrusal ilişkide olduğu görülebilir. Klan ve pazar kültür tipleri dışındaki bağımsız değişkenler arasında herhangi bir güçlü ilişki bulunmamaktadır. Başka bir deyişle çoklu bağlantı sorunu yoktur. Klan ve pazar değişkenleri arasında çoklu bağlantı izlenimi olmakla birlikte, ihmal edilebilecek düzeydedir. Diğer bir ifadeyle, çoklu bağlantı bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun yüzde 70'in altında olmasını gerekli kılarken sözü edilen oranda çok güçlü bir bağlantının olmadığını göstermektedir ( $r = 73,6$ ).

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişki belirtildikten sonra araştırmamızın bu aşamasında, esas amacımıza yönelik olarak örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı ayırıp ayırmadığını belirlemek yerinde olacaktır. Buna yönelik olarak, ayırma (diskriminant) analizi kullanılmıştır. Böylece; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinin; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından her birini düşük ve yüksek olmak üzere iki gruba ayırıp ayırmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo: 5'te, yüksek ve düşük duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık grupları için, örgüt kültürü tiplerinin ortalama ve standart sapmalarını gösterilmiştir.

Buna göre *duygusal bağlılığa* yönelik olarak, klan ve adhokrasi kültürlerinin ortalamalarının yüksek duygusal bağlılık grubunda, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin ortalamalarının ise düşük duygusal bağlılık grubunda yer aldığı gözlemlenmektedir.

*Devam bağlılığının* da duygusal bağlılığa benzer olarak, klan ve adhokrasi kültürlerinin ortalamalarının yüksek duygusal bağlılık grubunda, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin ortalamalarının ise düşük duygusal bağlılık grubunda yer aldığı söylemek mümkündür. Ancak iki grup ortalamaları arasındaki fark küçüktür.

*Normatif bağlılığın* da diğer iki bağlılık boyutuna benzer şekilde, klan ve adhokrasi kültürlerinin ortalamalarının yüksek duygusal bağlılık grubunda, pazar ve

hiyerarşi kültürlerinin ortalamalarının ise düşük duygusal bağlılık grubunda yer almaktadırlar.

Tablo 5: Yüksek ve Düşük Bağlılık Grupları İçin Örgüt Kültürü Tiplerinin Ortalama ve Standart Sapmaları (n=124)

		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
		Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Düşük	Klan Kültürü	21,7816	13,01469	27,7061	15,46423	26,4034	16,15291
	Adhokrasi Kültürü	19,5546	8,39047	20,1355	8,07868	19,8830	8,39621
	Pazar Kültürü	27,3851	12,22200	23,7458	10,72391	24,3129	12,53381
	Hiyerarşi Kültürü	31,2787	14,09054	28,1298	13,89187	29,1373	14,27051
Yüksek	Klan Kültürü	35,3721	14,73502	28,7749	14,58233	30,3095	13,07335
	Adhokrasi Kültürü	21,6444	8,13371	20,7281	8,92493	21,4792	7,87125
	Pazar Kültürü	19,3583	8,48494	23,5322	11,51588	22,6905	9,58447
	Hiyerarşi Kültürü	23,3193	7,99996	26,9357	9,94941	25,3720	7,71670
Toplam	Klan Kültürü	28,6920	15,44554	28,2313	14,98157	28,3392	14,77284
	Adhokrasi Kültürü	20,6172	8,29214	20,4267	8,47308	20,6740	8,14345
	Pazar Kültürü	23,3037	11,19457	23,6408	11,07207	23,5088	11,15002
	Hiyerarşi Kültürü	27,2316	12,04027	27,5430	12,07869	27,2713	11,60351

Bu çerçevede ayırma analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığını ve normatif bağlılığı yüksek ve düşük bağlılık gruplarına ayırmada etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise, her iki bağlılık boyutu için yürütülen adimsal ayırma analizinde, hiç bir değişkeninin yeterli tolerans düzeyine erişememesi ve bu nedenle analize dahil olamamasıdır. Bu tolerans düzeyine ilişkin Wilks' Lambda değerlerinin çok yüksek değerlerde olduğu gözlemlenmektedir. Buradan, dört örgüt kültürü tipinden

hiç birinin, devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde düşük ve yüksek gibi kategorilere ayırıcı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Tablo 6: Yüksek ve Düşük Duygusal Bağıllığına İlişkin Ayırma Analizi Sonuçları (n=124)

Öz değer (Eigenvalue)	Kanonik Korelasyon	Wilks' Lambda	Ki Kare	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi
0,287	0,472	0,777	29,026	2	0,00
<b>Kültürler</b>					
	<b>Fonksiyonun Ve Bağımsız Değişkenlerin Grup içi Korelasyonları</b>		<b>Tek Değişken F-Testi ve P-Değeri</b>		
Klan Kültürü	0,805		0,00		
Adhokrasi Kültürü	0,777		0,00		
<b>Gruplar</b>					
	<b>Centroid</b>		<b>Doğru Olarak Sınıflandırılma Yüzdesi</b>		
Yüksek Duygusal Bağıllık	0,522		74,6		
Düşük Duygusal Bağıllık	- 0,540				

Öte yandan, ayırma analizi sonucu elde edilen önemli bir bulgu, örgüt kültürü tiplerinden klan ve adhokrasi kültürünün örgütsel bağıllık boyutlarından duygusal bağıllığı ayırıcı bir işleve sahip olduğu tablo: 6'dan anlaşılmaktadır. Tablo: 6'dan, diskriminant fonksiyonunda özdeğerin 0,287 olması, klan ve adhokrasi kültür tiplerinin duygusal bağıllığı ayırmada mükemmel olmasa bile sıfırdan büyük çıkması nedeniyle değerli bir ayırıcı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında, kanonik korelasyon katsayısının birden küçük olması da, özdeğer sonucunu desteklemektedir. Diğer bir ifadeyle, ayırma fonksiyonunun değerli ve iyi bir ayırıcı olduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda, Wilks' Lambda değerinin  $p = 0,00$  önem düzeyinde birden küçük ve anlamlı bir kriter olması ( $\lambda = 0,777$ ) fonksiyonun ayırıcılık gücünü arttırmaktadır.

Tablo: 6'dan ayırma fonksiyonuna ilişkin elde edilen diğer bir bulgu da, yüksek ve düşük duygusal bağlılık grup ortalamaları (centroid) skorlarıdır. Buna göre, yüksek duygusal bağlılığa sahip ayırma fonksiyon skorları ile düşük duygusal bağlılığa sahip ayırma fonksiyon skorlarının birbirlerine eş derecede yakın oldukları gözükmektedir. Bununla birlikte ayırma analizinin doğru olarak sınıflandırılma yüzdesinin ise yüzde 74,6 olması, klan ve adhokrasi kültür tiplerinin duygusal bağlılığı ayırmada iyi bir ayırıcı olduğunu ifade etmektedir.

Bu çerçevede, örgüt kültürü tiplerinin duygusal bağlılığa etkisinin, organik süreçlerden (klan ve adhokrasi) mekanik süreçlere (hiyerarşi ve pazar) doğru yaklaşıldıkça en iyiden en kötüye doğru sıralanacağına ilişkin araştırma hipotezinin desteklendiğini söylemek mümkündür. Diğer yandan, örgüt kültürü tiplerinin devam bağlılığına ve normatif bağlılığa etkisinin organik süreçlerden (klan ve adhokrasi) mekanik süreçlere (hiyerarşi ve pazar) doğru yaklaşıldıkça en iyiden en kötüye doğru sıralanacağına ilişkin diğer iki hipotez ise, örgüt kültürü tiplerinden hiç birinin bu iki bağlılık boyutunu ayıramadığı için desteklenmediği görülmektedir.

Bu bulgu, Lund'un (2003: 227) örgüt kültürü tipleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik araştırmasındaki bulgular ile paralellik göstermektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada, Quinn ve Cameron'un (2005) "Rekabetçi Değerler Örgüt Kültürü Modeli"nden hareketle, farklı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkide bulunarak, onu yüksek ve düşük bağlılık düzeyleri olarak ayırıp ayırmadığı incelenmiştir.

Örgüt kültürü; Quinn ve Cameron (2005) modelinden hareketle, klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar örgüt kültürü tipleri çerçevesinde ele alınmış, örgütsel bağlılık ise; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan Meyer ve Allen'in (1991) modeli kullanılarak incelenmiştir. Araştırma bulguları, organik süreçlerin öne çıktığı klan ve adhokrazi kültür tiplerinin duygusal bağlılık boyutu için ayırt edici olduğunu göstermiştir. Diğer bir anlatımla, dört üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri'nin başlıca örgütsel özelliklerinin çevreye uyumlu, kendine özgü ve esnekliğe önem veren organik örgüt özelliğine sahip olduğu söylenebilir. Organik özelliğe sahip olan örgütleri, örgüt içi ilişkilere önem veren, ortak değerlerin paylaşılmasını, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik eden, onların kararlara katılımının önemsendiği ve örgütle bütünleşmesinin sağlandığı örgütler olarak ifade etmek mümkündür. Bunun yanında, bu tip örgütlerde biçimsel ilişkilerle birlikte biçimsel olmayan ilişki ve etkileşimlerin de önemli olduğu söylenebilir. Bir yandan biçimsel olmayan ilişkilerin getirdiği bir aile ortamı, diğer yandan işin yapısı gereği dünyadaki gelişmeleri ve değişimleri izlemenin gerekliliği bu tip örgütlere organik bir karakter kazandırmaktadır. Dolayısıyla, organik karakterli bu iki örgüt kültürü tipinin (klan ve adhokrazi) duygusal bağlılık üzerinde etkili olması beklenen sonuçtur.

Öte yandan, bilgi üreticileri olarak üniversitelerde, yeniliğin, yaratıcılığın ve yeni bilgi üretmeye yönelik girişimciliğin en fazla desteklendiğini söylemek de mümkündür. Bu anlamda, akademisyenlerin desteklenmesi ve onlara yol gösterilmesi özellikle akademik hayatın başlarında olan üyeler açısından önem taşımaktadır. Klan ve adhokrazi örgüt kültürü tiplerinde yer alan; destekleyici, yol gösterici ve bütünleştirici liderlik tipi bu noktada önemli bir işleve sahiptir. Bu



işlevin ayrıca, öğretim üyeleri arasındaki iletişim ve etkilişimi pekiştirdiği de söylenebilir. Ayrıca yeni bilimsel çıktılara yönelik girişimci dayanışmayı arttırarak, bir kaynaştırma mekanizması oluşturduğu da bilinmektedir. Bu çerçevede yenilik ve yaratıcılığa dayalı bir tür insan kaynakları geliştirme stratejisi yürüten üniversite örgütlerinde insana verilen değer başlı başına bir başarı kriteri olarak ele alınabilir. Üniversitelerin esas amacı olan yeni ve eşsiz bilgi üretme de başka bir başarı kriteri olarak ifade edilebilir. Bu nedenle söz konusu örgütlerin, stratejik olarak önem verdikleri konular ve başarı kriterleri ile klan ve adhokrasi kültür tiplerine uyumluluk gösterdiğini söylemek olasıdır.

2547 sayılı Yüksek Öğretim Mevzuatı'na tabi olarak faaliyet gösteren üniversiteler bu mevzuat gereği faaliyetlerinde yeknesak uygulamalar göstermek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum üniversitelerin organik örgütsel özellikler yerine mekanik örgütsel özellikleri içeren bir yapı içinde olmaları sonucunu doğurabilir. Diğer bir ifadeyle merkezci yönetim mekanizmaları arttığı oranda bu örgütlerin yenilikçi, girişimci, esnek, dinamik özelliklere kavuşmaları güçleşecektir.

Üniversiteler gibi eğitim ve araştırma örgütlerinin, klan ya da adhokrasi kültür tipi özelliklerine sahip olmaları, onların çevreye uyum sağlamalarını kolaylaştıracak ve bununla birlikte çalışanlarının takım halinde, etkili, verimli ve örgütlerine bağlı üyeler olmalarına yol açacaktır.

Bu araştırmanın, örgütsel bağlılık üzerinde farklı örgüt kültürü tiplerinden hangilerinin etkili olduğunu göstermesi bakımından önemli bulgular sunduğu söylenebilir. Elbette bu bulgulardan hareketle, araştırma evrenine ilişkin genellemeler yapmak olanaklı olmamakla birlikte, araştırma akademik personelde bağlılık yaratmada hangi kültürel özelliklerin rol oynadığını belirlemek açısından ve aynı zamanda kullandığı yöntem itibarıyla özgünlüğe sahiptir. Mevcut araştırma modeli kullanılarak ya da farklı araştırma tasarımları yoluyla aynı veya değişik sektörlerde ve daha geniş örneklemeler üzerinde yeni araştırmalar düzenlenerek ilgili yazına katkı sağlamak olasıdır.

## KAYNAKLAR

Allaire, Y. ve Firsirotu, M. F. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organizational Studies*. 1984. 5/3.

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications. 1st Ed.

Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 09.1700.0000.000/DK.05.013.368. İzmir.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Nobel Yayınları. Feryal Maatbaası. 3. Basım. Ankara.

Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*. 1984. 5/1.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 59: 125 – 139.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal Of Sociology*. 66(1):32-40.

Bird A. (2002). İnceleme: Lincoln J. R. Ve Kalleberg A. L. (1990). Culture, Control And Commitment: A Study Of Work Organization And Work Attitudes In The United States And Japan. *Human Resource Planning*. 15(4): 89-91.

Boon, O. K. ve Arumugam V. (2006). The Influence Of Corporate Culture On Organizational Commitment: Case Study Of Semiconductor Organizations In Malaysia. *Sunway Academic Journal*. (3): 99-115.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 44(511): 55-74.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19(4): 533-546.

Cameron K. S. ve Ettington D. R. (1988). The Conceptual Foundation of Organizational Culture. *Working Paper*. No: 544. School of Business Administration. The University of Michigan.

Cameron K. S. ve Freeman S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength And Type. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 5: 23–58.

Chen, L. Y. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*. September 2004: 432-438.

Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 1.

Danışman, A. (2002). *Culture And Structure In Organizations: Investing The Effects Of Industry And Contextual Factors On Their Relationship Across Turkish And Canadian Firms*. Doctorate Dissertation. Institute Of Social Sciences, Department Of Business, Çukurova University. Adana.

Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2(2): 63-79.

Goodman, E. A., Zammuto, R. F. ve Gifford B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding The Impact Of Organizational Culture On The Quality Of Work Life. *Organization Development Journal*. 19(3): 58-68.

Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 10(4): 488-503.

Handy, C. B. (1996). *Gods Of Management: The Changing Work Of Organizations*. Oxford University Press.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. 14(2): 75-89.

Hwang, Y. ve Kim D. J. (2007). Understanding Affective Commitment, Collectivist Culture and Social Influence In Relation To Knowledge Sharing In Technology Mediated Learning. *IEEE Transactions On Professional Communication*. 50(3): 232-248.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *DEÜ İİBF Dergisi*. 15(1):13-22.

İra, N. (2004). Örgütsel Kültür. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Jung, T., Scott, T., Davies, T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. ve Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*. 69(6): 1087-1096.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. (155): 119-143.

Kwantes, C. T., Arbour S. ve Boglarsky, C. A. Organizational Culture Fit And Outcomes In Six National Contexts: An Organizational Level Analysis. *Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 11(2): 95-111.

Lahiry, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture. *Training and Development*. April 1994.

Lok, C. ve Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction In Organizational Change And Development. *Leadership and Organization Development Journal*. 20(7): 365-373.

Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3): 219-236.

Luthans, F. (1997). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Inc. 6th Edition.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63:1-18.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*. 11(3): 299-326.

Miles, R. E. ve Snow C. C. (2003). *Organizational Strategy, Structure and Process*. Stanford University Press.

Odom, R. Y., Boxx, W. R. ve Dunn, M. G. (1990). Organizational Cultures. Commitment. Satisfaction. and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*. Vol XIV. No. 2. Winter. Jossey-Bass Inc. Publishers.

O'Reilly, C. A. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. Vol.31. No.4. Summer 1989.

Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. Vol. 11.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destel İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *DEÜ İİBF Dergisi*. 18(2):113-130.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations – I. *Administrative Science Quarterly*. 1(1): 63-85.

Pekşen, G. ve Oruç, B. *Örgüt Kültürü*. <http://www.ozyazilim.com/ozgur/mara/organizasyon/orgutkulturu.htm> (4.11.2008)

Peters, T. J. ve Waterman Jr., R. H. (1982). *In Search Of Excellence*. Harper & Row Publishers. New York.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. No. 4. Qualitative Methodology.

Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P. V. (1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*. Technical Report No. 16. University of California. Irvine. California. ABD.

Price, J. L. (1997). Handbook Of Organizational Management. *International Journal of Manpower*. Vol. 18. No. 4/5/6.

Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Toward Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*. Vol. 29. No. 3. March 1983.

Quinn, R. E. ve Cameron, K. S. (1983). Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. Vol. 29. No. 1. January 1983.

Quinn, R. E. ve Cameron, K. S. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Prentice Hall Series in Organizational Development.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*. 12(3):460-471.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3):465-476.

Richard, O. C., Capehart, A. M., Bhuian, S. N. ve Taylor E. C. (2009). Antecedents And Consequences Of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter? *Journal Of Business Research*. (62): 818-825.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. February 1990.

Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study Of Automobile Industry In India. *Journal Of Business Economics And Management*. Vol VIII. No:1.

Smart, J. C. ve John, E. P. St. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the 'Cultural Type' and 'Strong Culture' Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. Fall. Vol. 18. No.3.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28. No. 3.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22. No. 1.

oh

Türk Dil Kurumu (1988). *Türkçe Sözlük*. TDK Yayınları: 549. Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları: 1. Türk Tarih Kurumu Basım Evi. Ankara.

Vural, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü*. İletişim Yayınları. İstanbul.

Wasti, S. A. ve Can, Ö. (2008). Affective and Normative Commitment To Organization, Supervisor and Coworkers: Do Collectivist Values Matter? *Journal Of Vocational Behavior*. (73): 404-413.



Welch D. E. ve Welch L. S. (2006). Commitment for hire? The Viability Of Corporate Culture As A MNC Control Mechanism. *International Business Review*. (15): 14-28.

## **EKLER**

## **Ek 1: ARAŞTIRMA ANKETİ**

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma özel ve kamu üniversitelerinde örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir.

Bu kapsamda, aŐaėıda örgüt kültürü ve örgüte bağlılığı ölçmeye dönük ifadeler yer almaktadır. İfadelere kendi örgütünüzdeki durumu göz önünde bulundurarak içten ve samimi bir şekilde yanıtlamanız araştırmanın başarısı açısından önemlidir. Bu nedenle tüm soruları dikkatlice okuyarak ve boş bırakmadan yanıtlamanızı bekler, tüm verilerin bilimsel bir amaçla kullanılacağını ve gizli tutulacağını belirtir, katkılarınız için Őimdiden teŐekkür ederim.

**Ozan DURMAZ**

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim ve Organizasyon Programı

## **I. KİŞİSEL BİLGİLER**

### **1. Üniversitenizin Adı:**

- Ege Üniversitesi  Dokuz Eylül Üniversitesi  İzmir Ekonomi Üniversitesi  
 Yaşar Üniversitesi

### **2. Fakültenizin Adı:.....**

### **3. Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek

### **4. Medeni Haliniz:** Bekar Evli

### **5. Yaşınız:**

- 25 ve altı  26 – 35  36 – 45  46 – 55  56 – 65

### **6. Akademik Unvanınız:**

- Okutman  Araş. Görevlisi  Öğr.Görevlisi  Yard. Doçent  Doçent  
 Profesör

### **7. Akademisyen Olarak Çalışma Süreniz:**

- 1 – 5  6 – 10  11 – 15  16 – 20  21 – 25  
 26 – 30

### **8. Bu Kurumda Çalışma Süreniz:**

- 1 – 5  6 – 10  11 – 15  16 – 20  21 – 25  
 26 – 30

### **9. Geliriniz:**

- 1000- 1900 TL  2000 -2900TL  3000-3900 TL  4000-4900TL  
 5000 ve üzeri

**II. Aşağıdaki ifadeler örgütünüzün kültür tipini belirlemeye yöneliktir. Her grup ifadenin(Baskın özellikler, Liderlik vb.) puan değeri toplamı yüz (100) olacak şekilde değerlendiriniz ve uygun gördüğünüz puan değerini yanlarındaki kutucuklara yazınız (A+B+C+D=100).**

**1. Baskın Özellikler (A+B+C+D=100)**

	A. Örgütüm, çok kişisel bir yerdir. Büyük bir aile gibidir. İnsanlar çok şeyler paylaşır.
	B. Örgütüm, çok dinamik girişimci bir yerdir. İnsanlar risk alma arzusundadır.
	C. Örgütüm, çok sonuç odaklıdır. Esas önemsenen işin bitirilmesidir. İnsanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.
	D. Örgütüm, çok denetimli ve biçimsel bir yerdir. Biçimsel prosedürler genellikle insanları yönetir.

**2. Liderlik (A+B+C+D=100)**

	A. Örgütümde liderlik, genellikle danışmanlık, yardımcı olma ya da yetiştirme kavramlarıyla açıklanır.
	B. Örgütümde liderlik, genellikle girişimcilik, yenilikçilik ya da risk alma kavramlarıyla açıklanır.
	C. Örgütümde liderlik, genellikle boş konuşmaya yer vermeyen, agresif, sonuç – odaklı olma kavramlarıyla açıklanır.
	D. Örgütümde liderlik, genellikle koordineli, düzenleyici ya da akıcı bir etkinlik kavramlarıyla açıklanır.

**3. Yönetim Tarzı (A+B+C+D=100)**

	A. Örgütümdeki yönetim tarzı, takım çalışması, uzlaşma ve katılımı tanımlanabilir.
	B. Örgütümdeki yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve yeknesaklık ile tanımlanabilir.
	C. Örgütümdeki yönetim tarzı, güçlü - yönlü rekabet, yüksek istemler ve başarı ile tanımlanabilir.
	D. Örgütümdeki yönetim tarzı, iş güvenliği, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile tanımlanabilir.

#### 4. Kaynaştırma (A+B+C+D=100)

	A. Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, bağlılık ve ortak güvendir. Bu örgüte bağlılık yüksektir.
	B. Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, yenilikçilik ve gelişmedir. Son teknolojiye vurgu yapılır.
	C. Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsurlar, başarı ve hedeflere ulaşmadır. Saldırganlık ve kazanma ortak konulardır.
	D. Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, resmi kurallar ve politikalarıdır. Düzgün işleyen bir örgüt sağlamak önemlidir.

#### 5. Stratejik Önem (A+B+C+D=100)

	A. Örgütüm, personel gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım sürekli dir.
	B. Örgütüm, yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratmaya önem verir. Yeni şeyler denemek ve fırsatlar aramak değerlidir.
	C. Örgütüm, rekabetçi eylemlere ve başarılarla önem verir. Esnek hedeflere ulaşma ve pazarda kazanma baskın özelliklerdir.
	D. Örgütüm, kalıcılık ve istikrara önem verir. Etkinlik, denetim ve düzgün faaliyetler önemlidir.

#### 6. Başarı Kriteri (A+B+C+D=100)

	A. Örgütüm başarıyı, insan kaynaklarını geliştirme, takım çalışması, işgören bağlılığı ve insana ilgi kavramlarıyla tanımlar.
	B. Örgütüm başarıyı, en yeni ya da eşsiz ürünlere sahip olma kavramıyla tanımlar. Örgütüm, ürün lideri ve yenilikçidir.
	C. Örgütüm başarıyı, pazarda kazanma ve rakiplerini geride bırakma kavramlarıyla tanımlar. Rekabetçi Pazar liderliği temel öğedir.
	D. Örgütüm başarıyı, etkinlik kavramıyla tanımlar. Güvenilir teslimat, düzgün planlama ve düşük maliyetli üretim önemlidir.

**III. Aşağıdaki ifadeler örgütünüzdeki akademik personelin örgütlerine bağlılıklarını ölçmeye yöneliktir. Her bir ifadeyi aşağıdaki ölçeği dikkate alarak değerlendirip, size en uygun gelen seçeneği yandaki kutucuğa işaretleyiniz.**

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle katılmıyorum	Genellikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Genellikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

1. Bu örgütte kariyerimin kalanını geçirmek çok mutlu olurum.
2. Örgütümü, örgüt dışındaki insanlarla tartışmaktan zevk alırım.
3. Örgütümün sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissedirim.
4. Bu örgüte bağlandığım kadar bir başka örgüte de kolayca bağlanabileceğimi düşünürüm.
5. Örgütümde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.
6. Bu örgüte kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.
7. Bu örgütün benim için büyük bir kişisel anlamı vardır.
8. Örgütüme ait olma konusunda güçlü bir duygu hissetmiyorum.
9. Başka bir iş bulmadan bu işten ayrılırsam ne olacağına ilişkin bir endişem olmaz.
10. Şu anda istesem bile örgütümden ayrılmak benim için çok zor olurdu.
11. Şu anda örgütümden ayrılmak isteseydim hayatım çok fazla altüst olurdu.
12. Şu anda örgütümden ayrılmak benim için çok maliyetli olmaz.
13. Şu anda, örgütümde kalmam, isteğim yanında bir zorunluluk gereğidir.
14. Bu örgütten ayrılmak için çok az seçeneğe sahip olduğumu hissediyorum.
15. Bu örgütten ayrılmanın bir kaç ciddi sonucundan biri uygun alternatiflerin kısıtlı olmasıdır.
16. Bu örgütte çalışmaya devam etmemin ana nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük bir kişisel kayıp olacağıdır – başka bir örgüt burada sahip olduğum tüm faydaları karşılayamayabilir.
17. Bugünlerde insanların bir şirketten diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum.
18. Bir kişinin örgütüne her zaman bağlı olması gerektiğine inanmıyorum.
19. Bir örgütten diğerine geçmek bana tamamen etik dışıymış gibi görünmüyor.
20. Bu örgüt için çalışmamın ana nedenlerinden biri, bağlılığın önemli olduğuna inanmam ve kalmanın bende ahlaki bir sorumluluk hissi yaratmasıdır.

21. Başka bir örgütten daha iyi bir iş teklifi alırsam, örgütümden ayrılmanın doğru olacağını hissetmem.
22. Bir örgüte bağlı kalmanın değerli olduğunu düşünmekteyim.
23. İnsanların kariyerlerinin çoğunu bir örgütte kalarak geçirdiği günler daha iyiydi.
24. Artık “şirketin adamı” olmayı istemenin anlamlı olacağını sanmıyorum.