

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma

Asena Altın Gülova^a

Özge Demirsoy

Özet: Bu çalışma örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Araştırma hizmet sektöründe çalışan, Kayseri İli'nde faaliyet gösteren bir çağrı merkezi ve İzmir'deki bir sigorta şirketi çalışanları üzerinden yürütülmüştür (n=181). Araştırmada örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Faktör:1 görevsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki ($r=0,79, p<0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki ($r=-0,33, p<0,01$) ortaya koymuştur. Bununla birlikte Faktör:2 örgütsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki ($r=0,71, p<0,01$), devam bağlılığı arasında ise negatif bir ilişki ($r=-0,25, p<0,01$) sergilemektedir. Ayrıca çalışma örgütsel bağlılığı beş demografik değişkenle de (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve kıdem) araştırmaktadır. Bulgular, ankete katılanların cinsiyetine, eğitimine ve kıdemine bağlı olarak örgütsel bağlılık algılarının farklı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık ölçeği

JEL Sınıflandırması: M14, M16

The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment: An Empirical Research on Employees of Service Sector

Abstract: This study investigated the relationship between organizational culture and organizational commitment. Two different scales (Organizational Culture Scales and Organizational Commitment Scales) were used as data gathering instrument. The research was conducted on employees of service sector working in call center in the city of Kayseri and working in insurance company in İzmir (n=181). In this research correlation analysis was made to describe the link between subscales of organizational culture and organizational commitment. The results revealed a positive relationship between Factor:1 functional culture traits and affective commitment ($r=0,79, p<0,01$), a negative relationship between Factor:1 functional culture traits and continuance commitment ($r=-0,33, p<0,01$). Besides Factor:2 organizational culture traits positively correlated with affective commitment ($r=0,71, p<0,01$), negatively correlated ($r=-0,25, p<0,01$) with continuance commitment. Furthermore the study explores the organizational commitment with five demographics variables (gender, age, marital status, education and organizational tenure). Findings show that respondents' perceptions of organizational commitment vary due to their gender, education and organizational tenure.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, continuance commitment, affective commitment, Organizational Commitment Questionnaire-OCQ

JEL Classification: M14, M16

^a Assist. Prof., Celal Bayar University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Uncubozköy Campus, Manisa, Türkiye, asena.gulova@bayar.edu.tr

1. Giriş

Örgütsel bağlılık son yıllarda örgütsel yaşamın ilgi çeken konularından birisidir. 1970'li yıllardan itibaren ele alınan ve ülkemizde de önemli bir çalışma alanı haline gelen örgütsel bağlılık; işgörenin örgütsel amaçlar için özveriyle çalışması, örgütüne karşı sadakat duygusu, örgütün değer ve amaçlarını kabullenmesi, içselleştirmesi, örgütle bütünleşmesi, özdeşleşmesi, güç birliği yapması, örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması gibi tanımlarla ifade edilmektedir.

1980'li yıllarda başlayan çalışmalarla birlikte araştırmacıların ilgisini oldukça çeken bir diğer konu da, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan normlar, inançlar ve değerler bütünü olarak kısaca tanımlanabilen örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün "sosyal bir yapıdır" (Karaca,2001:65-67) olarak, bireylerde ortak bir kimlik ve birlikte hareket etme duygusu yaratacağı ve örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılığın oluşmasına yardımcı olacağı vurgulanmaktadır (Samadov,2006:106, Balay,2000:143).

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgili, yetenekli, becerikli ve aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmayı arzu etmektedirler. Diğer taraftan örgütler bu özelliklere sahip insan kaynağının örgütte kalmasını sağlama çabası da göstermek zorundadırlar. Bu durum, "bağlılık" kavramının örgütsel açıdan incelenmesi sonucunu doğurmuştur.

Örgütsel araştırmalarda 1980'li yıllardan itibaren artan bir ilgiyle ön plana çıkan örgütsel bağlılık kavramının, diğer örgütsel olgularla ilişkisi, öncülleri ve sonuçları açısından tartışılmış olması bu konuda oldukça zengin sayılabilecek bir literatürün oluşmasını sağlamıştır. Benzer bir değerlendirme örgüt kültürü için de yapılabilir. Ancak hangi özellikleri taşıyan örgüt kültürlerinde hangi bağlılık davranışının daha güçlü ortaya çıktığı konusunda daha az çalışmaya rastlanmaktadır. İşe devamsızlık, yetersiz performans, ekip ruhu oluşturamama, tükenmişlik ve stres, düşük iş tatmini ve vb. örgütsel sorunlara neden olan düşük örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını kolaylaştıran/engelleyen örgüt kültürü tipleri ile bu örgütlerde ortaya çıkan bağlılık türleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi de kanımızca önemlidir.

Bu çalışmada birinci bölümde örgüt kültürü, ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramsal ve kuramsal bir çerçeve içerisinde incelenmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ilişkisini ortaya koyan bazı çalışmalar, dördüncü bölümde de bu bağlamda gerçekleştirdiğimiz araştırma bulguları yer almaktadır.

2. Örgüt Kültürü

1970'lerin sonunda "örgüt kültürü" kavramı sosyal sistemleri anlamada bir metafor olarak kabul edilebilir. Örgütlere bu yaklaşım, bir anlamda fizik bilimleri üzerine dayanan araştırma modellerinin yararına ve sınırlarına daha ihtiyatlı yaklaşılması gerektiğine inanan kuramcılarının, antropoloji ve sosyolojiden aldıkları yorumlayıcı araştırma modellerini öne çıkarması anlamını taşımıştır. Ancak örgütü "kültür" gibi tasavvur etmek, metod sorununu gündeme getirmiş, çok geçmeden de kültür kavramı örgütleri anlamada bir "değişken" olarak ele alınmaya başlanmıştır. Smircich (1983) de bu eğilime dikkati çekerek kültürü "değişken" ve "metafor" olarak ele alan yaklaşımları ayırmaya çalışmıştır. 1980'lerin başında da "kültür" fonksiyonalistlerce (örneğin Turner ve Trompenaars) bir değişken olarak ön plana çıkarılarak

merkezi bir konuma gelmiştir (White ve Jacques,1995). Bununla birlikte Quchi'nin (1981) Z Kuramı, Deal ve Kennedy'nin (1982) Ortak Kültür ve Peters ve Waterman'ın (1982) Mükemmeli Arayış isimli kitaplarının yayınlanması da örgüt kültürüne olan ilginin artmasını sağlamıştır (Köse ve Ünal, 2003:12).

1990'lerde ise kavramla ilgili tartışmalarda büyük ölçüde metodolojik ve uygulamaya ilişkin konular ağırlık kazanmaya başlamış (Seymen, 2008: 28), örgüt kültürü, yönetimle ilgili yapı, strateji ve liderlik gibi sıkça kullanılan terimler arasına girmiştir (Köse ve Ünal, 2003:12). Pek çok örgütsel davranış çalışmaları (Amis & Slack, 2002; Cameron & Quinn, 1999; Colyer, 2000; Scott, 1997; Smith, 2004), örgüt kültürünün örgütsel etkinliğin temel bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür (Choi, vd., 2010: 170). Son yıllarda da örgüt kültürüne yönelik çalışmalarda örgüt kültürünün bazı temel unsurları ile örgütsel yaşamın çeşitli olguları ve yönetsel kavramlar arasındaki ilişkilerin irdelendiği gözlemlenmektedir.

Örgüt kültürünün kavranması, anlaşılması, tanımlanması ve ölçülmesine ilişkin güçlüklerden söz edilse de (Choi, vd., 2010: 171;Seymen, 2008:30;), -ki Schein (1990:111) bunun örgüt kültürü kavramının kendisinin belirsiz olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir- örgüt yazınında örgüt kültürü ile ilgili pek çok tanımla karşılaşmaktayız. Genel bir ifadeyle örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller yardımıyla öğrenilen ve diğer çalışanlara aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlardan oluşan bütünsel bir sistemdir (Ataman, 2002:520). Örgüt kültürü aynı zamanda düzenli bir şekilde tekrarlanan ve ortaya çıkan davranışsal kalıplardır ve çalışanların davranışlarına yön vererek sosyal ilişkileri düzenler (Eren, 2001: 139). Örgüt kültürünün temelinde, çalışanların zihninde oluşan, örgüt üyesi olmalarına anlam kazandıran ve sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar yer almaktadır (Güney, 2007:209). Örgütsel kültür, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade eder ve görünmez, içsel, örgütün içine işlemiş olan informal bir bilinç olarak tanımlanır, örgüt içindeki bireyin davranışlarının bu yapı tarafından oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Arslan, 2008:178).

2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin; Duncan (1989), örgüt kültürünü oluşturan öğeleri; (1) görülen objektif öğeler (örgüt ile ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve (2) görülmeyen subjektif öğeler (varsayımlar, değerler, inançlar, anlamlar), Stoner (1989) ise bu öğeleri; (1) varsayımlar, (2) değerler, (3) gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç boyutta açıklamaktadır. Meek (1988) örgüt kültürü öğelerini (1) semboller (dil, mimari özellikler, artefaktlar- insanlar tarafından yapılmış şeyler-), (2) ideoloji ve (3)törenler olarak ele alırken, Hofstede (1990) ve Robbins (1988) örgütsel kültürün (1) değerler, (2) uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri) şeklinde (aktaran,Köse ve Ünal, 2003:16-17), Lundberg (1996) ise bu öğeleri (1) artefaktlar, (2) değerler, (3) perspektifler ve (4) varsayımlar olarak sınıflandırmaktadırlar (Gizir, 2008:187).

Bu çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin genel bir kavramsal ve kuramsal çerçeve çizileceğinden örgüt kültürünün öğelerine de kısaca değinilecektir. Yazında yer alan öğeler genelde; temel varsayımlar, (inançlar), değerler, normlar, dil, semboller ve törenler, mitler ve öyküler, kahramanlar ile ideoloji başlıkları altında toplanabilmektedir:

Temel Varsayımlar: En genel şekliyle “bireylerin kendilerini ve dünyayı algılama biçimleri” olarak adlandırılan varsayımlar, bir kültürün en az görünür olan özelliğidir. Schein'a

göre temel varsayımlar neyin dikkate değer olduğunu, olaylara nasıl tepki verileceğini gösterir; değiştirilmeleri çok zordur (Doğan, 2007:51). Varsayımlar, örgüt üyelerinin, algı, düşünce, duygu ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin olarak taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:332).

Değerler: Değerler, bir topluluğun varlığını devam ettirebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için, üyelerin çoğunluğu tarafından doğruluğu kabul edilen; ortak amaç, düşünce ve çıkarları ifade eden temel ahlaki öğretiler veya inançlardır (Güney, 2007:32). Bir toplumda neyin önemli olduğunu gösteren soyut düşünceler ya da değerler, tutum ve davranışlara dayanak oluştururlar, bireylerin davranışlarına yol gösterir ve bu davranışları anlamlı kılarlar (Giddens, 2005:22).

Bir örgüte ait değerler, paylaşılan ideallerdir; örgütün amaçlarını, vizyonunu, davranış standartlarını yansıtır, yönetim uygulamalarında ve alınan kararlarda kendisini etkin bir biçimde gösterir. Örgütte neyin doğru olduğunu ve kabul edilir davranışları ifade eden değerler; toplumsal kültür, örgütün içinde bulunduğu yakın ve uzak çevre ile yönetici ve çalışanların değer, inanç ve düşüncelerinin karşılıklı etkileşimi sonunda ortaya çıkar (Tiryaki, 2005:45).

Normlar: Toplumsal yaşamın her alanıyla ilgili olarak, insanların belirli bir durumda nasıl hareket edebileceklerini belirleyen, yaptırımlarla desteklenen, yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Doğan, 2007:54). Normlar genellikle değerlerin yansımasıdır ve grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için çoğulcudur (Seymen, 2008:59). Örgüt kültürü açısından normlar, örgüt içinde uyulması gereken kuralları ifade ederler ve çalışanların örgüte ilişkin tutum ve sorumluluklarını yaptırımlarla düzenlerler. Normlar çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bir örgütte, performans yönetimi, ücretlendirme politikaları, stratejik planlama gibi bazı yönetim uygulamalarında ortaya çıkabilirler (Güney, 2007:37).

Dil: Duygu, düşünce ve isteklerin, bir takım kurallar yardımıyla başkalarına aktarılmasını sağlayan araçtır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan dil, örgütün değerlerinin ve ideolojisinin sözlü ifadesidir, örgüt kültürünü yansıtır. Özel anlamlar yüklenen kelimeler, örgüt için anlam ifade eden şarkı veya marşlar, jargon ve iletişim biçimleri, örgütsel dilin kapsamında yer alır. Çalışanların, örgütün dilini kullanmaları, örgütü ve örgüte ait kültürel motifleri benimsediklerinin göstergesidir. Örgütsel dil, bireylerin bakış açıları üzerinde etkilidir ve örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir unsur olarak, bireyler arasında birlik ve beraberlik sağlanmasına yardımcı olur (Naktiyok, 1999:80-81).

Semboller ve Törenler: Semboller, örgüt için özel anlam ifade eden “şeyler”dir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:343) ve örgütün ruhunu görünür kılarlar. Örgütte, ortak düşünce, davranış ve tutum geliştirilmesini sağlayan, örgüt üyelerini birbirine bağlayan iletişim araçları olarak görev yaparlar. Semboller, örgütün amblemi, sloganı, üniforması, rozeti, örgütün logosunu taşıyan fincan, tişört, şapka, kalem, saat gibi nesnelere oluşabilir. Sembol haline gelmiş bir nesne, çalışanlara örgüte ait oldukları hissini verir ve ortak değerlerin oluşmasını sağlar (Alamur, 2005:41).

Törenler ise, sosyal açıdan önemli olan değerlerin paylaşılmasını sağlayan kolektif eylemlerdir ve örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahiptir (Köse vd., 2001:240). Örgütte belli bir süreyi dolduran, emekli olan ya da başarı kazanan çalışanlar için yapılan törenler; örgütün kuruluş yıldönümü, yılbaşı ve bayram gibi özel günlerde düzenlenen

kokteyller ve kutlamalar gibi seromoniler örgüt kültürünün birer parçası olarak kabul edilebilir.

Mitler ve Öyküler: Mitler, gerçekleşmesi mümkün olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel amaçlarını açıklayan anlatılardır. Öyküler ise, gerçek olaylara dayalı, örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek için aktarılan yaşanmış anlatılardır (Güney, 2007:206-207). Olumlu ya da olumsuz olarak aktarılan mitler ve öyküler, örgütün değerleriyle ve normlarıyla da dolaylı ilişki kurarak, örgütte kabul gören ve görmeyen davranışları tanımladığı gibi örgüte ilişkin anlatıları idealist bir dille de aktarırlar (Yıldız, 2006:7). Vurgulanmak istenen bir değer; bir hikaye ya da olay ile birleştğinde daha etkili olur. Bu yüzden hikayeler örgütün geçmişi ve geleceği arasında köprü görevi görürler (Naktiyok, 1999:79).

Kahramanlar: Kahramanlar bir toplulukta saygı gören ve davranışlarıyla örnek alınan gerçek veya hayali, ölmüş ya da yaşayan kişilerdir. Kahramanların toplum tarafından desteklenen değerlere dayanan karakter özellikleri, bir toplumun karakterinin oluşmasında da etkilidir (Doğan, 2007:25).

Örgütsel açıdan kahramanlar, örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına erdirmekte zafere ulaştırmış başarılı kimselerdir (Eren, 2001:137). Kahramanlar, örgütün kültürüne ait öğeleri kendi kişiliklerinde somutlaştırırlar; örgütün çalışanlara biçtiği rolleri tam anlamıyla yerine getirirler, diğer çalışanlar için rol modelleri oluştururlar, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için tüm üyeler tarafından paylaşılması gereken değerlerin oluşumunu sağlayarak lider görevi görürler ve söz konusu özelliklerinden dolayı örgüt için sembol haline gelirler (Tiryaki, 2005:51)

İdeoloji: Örgüt ideolojisi, örgütün işlemesine yön veren düşünceler, görüşler, ülküler sistemidir. Bu sistem, örgüt politikasını belirleyen temel öğredir. Örgüt ideolojisinin kaynağı örgüt kültürüdür ancak örgüt ideolojisi de örgütsel kültüre ait unsurların oluşmasına yardım eder (Başaran, 2000:297). Örgüt ideolojisinin yerine getirdiği esas fonksiyon bireysel amaçlar ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlamaktır. Örgüt ideolojisi, liderler tarafından oluşturulan misyon ile başlar; gelenekler ve alışkanlıklar aracılığıyla değerlere dönüşür ve tüm örgüt üyeleri tarafından benimsendiğinde örgüt kimliğinin ayrılmaz bir parçası haline gelir.

2.2. Örgüt Kültürü Tipleri

Araştırmacılar, örgüt kültürüne farklı kuramsal ve metodolojik açılardan yaklaşmış olsalar da, örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir (Durgun, 2006: 117):

- Örgütsel kültürler vardır,
- Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir,
- Örgütsel kültür, sosyal olarak inşa edilir,
- Örgütsel kültür, örgüt üyeleri için olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlamaktadır,
- Örgütsel kültür, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.

Örgüt kültürünün kavranması, anlaşılması, tanımlanması ve ölçülmesine ilişkin güçlülere işaret edildiğini daha önce vurgulamıştık. Tanımlamaya ilişkin bu çeşitlilik, örgüt kültürünün bir modele dayandırılmasında, tiplerinin ortaya konulmasında ve kuramsal olarak ele alınmasında da karşımıza çıkmaktadır.¹ Çalışmanın bu kısmında yazında yer alan örgüt kültürü sınıflandırmasına sınırlı da olsa yer verilecektir.

Schein'a Göre Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü alanında en bilinen yaklaşımlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Schein'a göre örgüt kültürü; güç kültürü, rol kültürü, başarıma kültürü ve destek kültürü olarak dörde ayrılmaktadır. Güç kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışanlar ödül ve ceza sistemiyle iş yaparlar. Rol kültüründe güç, yöneticiler ile birimler arasında paylaştırılmıştır; örgütün sistem ve süreçleri akılcı ve pratik kurallara göre düzenlenmiştir. Başarıma kültüründe çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar, bilgilendirilirler, sorumluluklarının bilincindedirler. Destek kültüründe ise birlik beraberlik, işbirliği ve takım çalışması hakim olgular olarak ortaya çıkar (Sözer, 2006:16; Yıldız, 2006:13; Güney, 2007:219).

Ouchi'nin Z Tipi Örgüt Kültürü: Mc Gregor'un X ve Y kuramlarının sentezlenmesiyle oluşan Z Kuramının temel felsefesi; yöneticilerin ve çalışanların, örgüt stratejisi uygulamalarının sorumluluğunu paylaşabileceği, çalışanların örgütle ilgili kararların alım sürecine katılabileceği yönündedir. Z tipi kültüre sahip örgütlerde; hayat boyu istihdam, katılımcı karar alma, yatay ve dikey rotasyon, açık ofis sistemi ile biçimsel olmayan değerlendirme yöntemleri kullanılır (Eren, 2001:159)

Deal ve Kennedy'e Göre Örgüt Kültürü: Deal ve Kennedy'nin, örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizlik derecesi ve geribildirim hızını esas alarak yaptıkları sınıflandırmaya göre; örgüt kültürü tipleri ataklık kültürü, eylem kültürü, yetki kültürü ve kapalı hiyerarşi kültürü olarak dört başlık altında toplanmıştır :

Ataklık kültürü; çevrenin belirsizlik derecesinin yüksek, dolayısıyla kararlarda risk oranının yüksek ve geribildirim hızı olduğu çevre koşullarında ortaya çıkan kültür tipidir. Başarının bireysel çabanın ürünü olduğuna inanılır ve ödüllendirme sistemi bireysel çabaların değerlendirilmesine yönelik olarak düzenlenmiştir. Daha çok kozmetik, reklam şirketleri gibi örgütlerin pazarlama bölümlerinde görülür. Eylem kültüründe karar almada düşük risk söz konusudur. Geribildirim hızı ise yüksektir. Başarı odağı müşteridir. Geleneksel yöntemler kullanılır. Bilgisayar ve otomotiv sektöründe yaygındır. Yetki kültürü, karar almada yüksek riskin ve yavaş geribildirim hakim olduğu kültür tipidir. Karar alımlarında üst yönetim yetkilidir, bürokratik kural ve prensipler hakimdir. Ağırlıklı olarak Ar-Ge faaliyetleri yürüten işletmelerde görülür. Kapalı hiyerarşi kültürü; düşük risk ve yavaş geri bildirim koşullarının bulunduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde hakim olan kültürdür, bürokratik özellikler gösterir. Kamu kuruluşları, hükümet örgütleri, sigorta şirketleri ve bankalar bu örgüt tipine verilebilecek en iyi örnektir (Eren, 2001:153; Alatur, 2005:40; Savaş, 2006:46)

Harrison ve Handy'e Göre Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü tipleri güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak dört farklı başlık altında incelenir (Kileci, 2005:44):

Güç kültürü; hiyerarşinin geçerli olduğu ve gücün belli kişilerde toplandığı örgüt kültürü tipidir. Daha çok küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde görülür. Rol kültürü; rasyonel kuralların uygulandığı, tüm işlerin mantık esasına göre yapıldığı, statünün önemli olduğu ve

¹Bu konuda detaylı bilgi için bakınız: SEYMEN, A.,O. 2008 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma, Detay Yayıncılık, Ankara.

statüye uygun rollerin tanımlandığı, ortaya çıkabilecek anlaşmazlık ve sorunların çözümlerinin yazılı olarak önceden belirlendiği bürokratik örgüt kültürü tipidir. Devlet kuruluşlarında ve bankalarda yaygındır. Görev kültürü; proje tabanlı çalışan, esnek çalışma biçimleri kullanabilen örgütlerde ortaya çıkar. Bu tür örgütlerde çalışma biçimi, takım çalışması şeklindedir ve çalışanlara özerklik tanınır. Birey kültürü ise, tamamıyla çalışana ve çalışanın uzmanlık derecesi üzerine odaklanmıştır ve örgütün amacı çalışanın amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

Vries ve Miller'e Göre Örgüt Kültürü: Araştırmacıların belirlediği örgüt kültürü tipleri karizmatik kültür, paranoid kültür, sakınma kültürü, ihtiyatlılık kültürü ve bürokratik kültür olarak beş başlık altında toplanmıştır (Tiryaki, 2005:66; Doğan, 2007:132; Güney, 2007:227):

Karizmatik kültürde örgütsel başarının karizmatik bir lider ile sağlanabileceğine inanılır, bu nedenle örgütsel başarının odak noktası liderin karizmatik özellikleridir. Güvensizlik, insanların dürüstlüklerinden ve yeteneklerinden şüphe duymak paranoid kültür tipinin ortaya çıkmasına neden olur. Sakınma kültürüne sahip örgütler, etkisiz ve inançsız yöneticilerin örgütü mekanik bir sistem olarak görmesi ve sorunlardan kaçınmaya çalışması sonucunda oluşan bir kültürel sisteme sahiptir. İhtiyatlılık kültüründe ise ilgisiz ve kayıtsız kişiliğe sahip yöneticiler, eylem ve kararlarda sorumluluk üstlenmek istemezler; kendilerini geri çekerler. Bürokratik kültürde örgütsel sistemler, kişisel duygulardan ve biçimsel olmayan ilişkilerden arındırılmıştır. Politika ve süreçler standartlaştırılmıştır; görev tanımları, örgütsel iletişim sistemi v.b. süreçler ayrıntılı bir şekilde hazırlanmıştır.

Toyohiro Kono'ya Göre Örgüt Kültürü: Kono tarafından açıklanan örgüt kültürü tipleri canlı kültür, lider eksenli kültür, bürokratik kültür, durağan ve güçlü lider eksenli durağan kültür olarak beş başlıkta incelenmektedir (Tiryaki, 2005:67; Sözer, 2006:47)

Canlı kültür; örgütsel başarının ortak değerler, esnek ve paylaşımcı ilişkiler, açık ve kesin bir şekilde tanımlanmış amaçlar ile sağlanabileceğini öne sürer. Lider eksenli kültür tipinde örgütsel başarının, lideri takip etmekle elde edileceğine inanılır. Bürokratik kültürün hakim olduğu örgütlerde kural, norm ve resmi ilişkiler egemendir. Durağan kültür tipi çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır; ihtiyaç duyduğu bilgiyi iç çevresinden alır. Güçlü lider eksenli durağan kültür ise tüm yetki ve inisiyatiflerin lidere ait olduğu örgüt kültürü tipidir; lider eksenli kültürden farklı olarak çalışanların söz hakkı yoktur.

Cameron ve Freeman'a Göre Örgüt Kültürü: Cameron ve Freeman, başta Quinn ve McGrath olmak üzere birkaç araştırmacının çalışmalarını birleştirmek suretiyle örgütsel başarı ve etkinlik ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim ve ilişkiyi temel alan pazar, adokrazi, klan ve hiyerarşi kültürleri olmak üzere dördü bir sınıflandırma yapmışlardır (Demir, 2007:63):

Pazar kültüründe örgüt; rekabet avantajını, pazar hakimiyetini ve amaca ulaşmayı ön planda tutmaktadır. Liderler kararlıdır ve başarıya odaklanmıştır. Adokrazi kültüründe yönetim; girişimciliğe, esnekliğe, yaratıcılığa ve çevreye uyum sağlamaya büyük önem vermekte, bu doğrultuda liderler için girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma nitelikleri önemli olup, yeni pazarlar bulma ve büyüme öncelik taşımaktadır. Klan kültüründe; birbirine bağlılık, katılımcılık, takım çalışması ve aile olma duygusu belirleyici olmaktadır. Liderler babacan tavırlı olup, sadakat ve geleneklere bağlılık önemli bir yer tutmaktadır. Hiyerarşi kültüründe; düzene, kurallara, yönetmeliklere ve istikrara büyük önem verilmektedir. Liderler düzenleyici ve yönlendirici bir rol oynamaktadır.

3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin örgütüne ilişkin tutum ve davranışlarının anlaşılması bakımından önemli bir kavramdır. Bağlılığı kavramsal olarak inceleyen ilk yazarlardan Becker (1960), herhangi bir konum, faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireyin, bu konum, faaliyet ya da kişiye uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek, bağlılık konusuna taraf olma-tarafını tutma şeklinde yaklaşmıştır (Seymen, 2008:133-134). Becker (1960)'a göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda (side-bet) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır. Yan fayda, çalışanların bakış açısında değerli olan herhangi bir şey olabilir. Emekli aylığı, kıdem, tatil, para ve örgütsel arkadaşlık gibi (Bozkurt, 2007:13).

Örgütsel araştırmalarda 1980'li yıllardan itibaren artan bir ilgiyle ön plana çıkan örgütsel bağlılık kavramının öncülleri, diğer örgütsel kavramlarla ilişkileri ve sonuçları açılarından tartışılmış olması bu konuda oldukça zengin sayılabilecek bir literatürün oluşmasını sağlamıştır. Örgütsel bağlılık tanımlarına ilişkin ise aşağıdaki örnekleri verebiliriz:

Örgütsel bağlılık, farklı zihinsel durumlar tarafından şekillendirilen ve bireyi bir hedefe yönelik olarak belli bir davranış biçimini sergilemeye sevk eden bir olgudur (Meyer ve Herscovitch:2001:299).

Örgütsel bağlılık, çalışanın psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar ve örgüte, örgütün değer, norm ve amaçlarına ilişkin daha fazla bilgi edinmesiyle; bireyin kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında benzerlikler bulması ve örgütün amaçlarını içselleştirmesiyle gelişir (Karaca, 2001:49).

İşgörenin çalıştığı örgüt ile bir kimlik birliğine giderek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002:38).

Meyer ve Allen'a (1990) göre çalışanın örgüte karşı psikolojik yaklaşımını içermektedir ve çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. (Bozkurt, 2007:3)

Mowday, Steers ve Porter'in (1979) tanımına göre, sahip olunan ortak değerler, örgütte kalma isteği ve örgüt adına çaba gösterme istekliliği ile karakterize edilen ve bir örgüte duygusal anlamda yakın olmayı ifade eden bir kavramdır (Seymen, 2008: 139).

3.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık, literatürde en sık karşılaşılan şekliyle tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları ile çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Tutumsal yaklaşım genelde örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise bu tutumların sonucu olarak tanımlanan davranışlar bir kez sergilendiğinde, bu davranışın tekrarlanmasını sağlayan faktörler ve bu davranışların çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmıştır (Arbak ve Kesken, 2005:62). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise tutumsal bağlılığa dayanmakla birlikte, örgütsel bağlılık örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşmaktadır (Balay, 2000:30).

3.1.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumlar; birbirleriyle tutarlı bir şekilde işleyen, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır:

Duygusal öğe, o tutum objesine (olay, nesne vb.) karşı gözlenebilen duygusal tepkilerdir (Kağıtçıbaşı, 1999:105). Bir tutumun duygusal öğesi tutumun sürekliliğini sağlar. Mantıklı önermelerle açıklanamayan davranışların çoğu tamamen duygusal öğeden kaynaklanır. Örneğin, anne baba sevgisi, evlat sevgisi ile aşk, çoğu kez rasyonel olmayan hareket ve davranışlara neden olurlar (Eren, 2001:175). Bilişsel öğe ise tutum objesine ilişkin bireyin sahip olduğu bilgi, görüş ya da inançları içermektedir. Davranışsal öğe, tutumlara uygun olarak sergilenen davranışları ifade eder. Bireyin bir nesne, kişi ya da olaya yönelik hareket tarzıdır (Gül,2002:41). Davranışsal öğeyi, duygusal ve normatif olarak iki şekilde sınıflandırmak mümkündür. Duygusal davranış, tutum nesnesinin duygusal uyarımlarla ilişkilendirilmesi, bu nesnenin hoş giden-gitmeyen şeklinde sınıflandırılması sonucu ortaya çıkar. Normatif davranış ise, inançlara dayalı olarak oluşan davranıştır.

Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile arasındaki ilişkiyi değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucuna bağlı olarak örgüte ilişkin oluşturduğu bakış açısını ya da duygusal yönelmeyi ifade eder. Tutumsal bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Doğan, Kılıç, 2007:40). Bireyin örgüte ilişkin tutumları; işe devamsızlık, örgüt üyesi olarak kalma, örgüt için fedakarlık yapma gibi davranışlarını yönlendirir. Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan yaklaşımlar aşağıda özetle ele alınmaktadır:

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması: Yazında en çok kabul gören sınıflandırmalardan birisidir. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele almışlardır.

Duygusal bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgütün amaçları ile kendilerini özdeşleştirdikleri için örgütte kalmayı isterler. Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgüt ile birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi ifade eder (Erdem, 2007:67; Fernandez ve Enache, 2008:38). Çalışan, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için büyük çaba sarf eder. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bireyler, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri ve örgütü için fedakarlık yapmaya hazır olduklarından duygusal bağlılık boyutu sıklıkla araştırma konusu olmuştur.

Örgütsel bağlılık kavramına “maliyet” bakış açısıyla yaklaşan devam bağlılığı düzeyi; çalışanın örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü ölçüsünde örgüte bağlı olacağını ifade eden bir kavramdır. Devam bağlılığı, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlara dayalı olarak kavramsallaştırılan bağlılıktır (Aslan, 2008:164). Rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet olarak da isimlendirilir. Araştırmacıların Becker'in yan bahis (side-bet) teorisinden yola çıkarak geliştirdikleri devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde katlanmak zorunda olacağı maliyetlerin farkında olması anlamına gelmektedir (Demirgil, 2008:52).

Normatif bağlılık da işverene karşı devam eden sadakatin sonucu veya örgütün birey için katlandığı eğitim giderleri gibi çalışanın edindiği faydaların karşılığını verme duygusuna dayalı olarak gelişen bağlılık türüdür (Aslan, 2008:165). Bireyin örgütte çalışmaya devam etmesinin nedeni, bu davranışı doğru ve ahlaki kurallara uygun bulmasıdır. Bu bağlılık düzeyinde çalışan görev bilinciyle hareket eder. Örgüte bağlı olmak, çalışanın görevidir. Bu

bağlılıkta, örgütte kalmaya zorunlu olma durumu söz konusudur. Normatif bağlılığın oluşum sürecinde sosyalizasyon, örgütsel uygulamalar ve kişisel değerler etkilidir. Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılığın oluşması ve gelişmesinde sosyal baskı ile iç ve dış unsurların etkisi büyüktür (Bayar, 2000:21).

Etzioni'nin (1961) örgütsel bağlılık sınıflandırması: Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık; yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağlılık olmak üzere üç başlıkta incelenir. Yabancılaştırıcı (Negatif) Bağlılık; işgören davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan, örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42). Nötr (Hesapçı) Bağlılık; birey ve örgüt arasındaki değişim ilişkisinden kaynaklanan bağlılık türüdür. Çalışan, örgüte yaptığı katkının karşılığını tam olarak aldığına inandığı takdirde örgüte karşı hissettiği bağlılık, nötr bağlılıktır. Birey, verilen ücret karşılığında birim zamanda yapılması gereken iş miktarı kadar ürün ortaya koyar (Balay, 2000:20). Moral Bağlılık ;örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanan, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Demirgil, 2008:49).

Penley ve Gould'un (1988) örgütsel bağlılık sınıflandırması: Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır. Ahlaki bağlılık: Bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesiyle oluşan bağlılık türüdür. Kişi kendisini, amaç ve hedeflere ulaşılmasından; örgütün başarı ve başarısızlığından (Demirgil, 2008:50) sorumlu tutar. Çıkarıcı bağlılık: Çıkarıcı bağlılık, birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanır. Buna göre çalışanlar, örgüte yaptıkları katkının karşılığında bazı maddi ödüller elde etmeyi umurlar (İnce, Gül, 2005:37; Samadov, 2006:81). Yabancılaştırıcı bağlılık: Alternatif iş imkanlarının olmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür (Gül, 2002:44).

Kanter'in (1968) örgütsel bağlılık sınıflandırması: Kanter bu bağlılık türlerini devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlıkta toplayarak incelemiştir. Devama yönelik bağlılık; birey, örgüt için fedakarlıklarda bulunmuş, örgüte önemli miktarlarda yatırım yapmıştır. Bağlılığın ortaya çıkabilmesi için örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olmalıdır (Samadov, 2006:75-78). Kenetlenme bağlılığı; bireyin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanmasını ifade eder (Demirgil, 2008:48). Kontrol bağlılığı; bireyin norm ve kurallara bağlı olmasıdır. Çalışan, örgütün normlarının ve değerlerinin beklenen davranışlar için yol gösterici olduğunu düşünür (Gül, 2002:43), söz konusu normların etik değerlere uygun olduğuna inanır. Kontrol bağlılığı, bireyin ahlaki değerleriyle örgütün ahlaki değerlerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu oluşur (Samadov, 2006:78).

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılık sınıflandırması: O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı psikolojik bir olgu olarak ele almışlar ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyut belirlemişlerdir. Uyum bağlılığında birey örgütsel değerleri paylaşmaz, amacı belli ödülleri elde etmektir. Uyum, bireyin örgütsel düzene ve koşullara razı olmasıyla, diğer bir ifadeyle, araçsal algılarla ilişkilidir (Samadov, 2006:79). Birey örgütün amaçları, iş yapma biçimleri ve değerleriyle kendini özdeşleştirirse bağlılık durumu ortaya çıkar. Özdeşleşme, bireyin, örgütün bakış açılarını kabul etme ve kendisine uyarlama derecesini yansıtır (İnce, Gül, 2005:35). İçselleştirme ise, birey kendi değerlerini örgütün ve diğer çalışanların değerleriyle uyumlu hale getirdiğinde ortaya çıkar (Demirgil, 2008:50).

3.1.2 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş davranışlarının onları örgüte bağladığı fikrine ve sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır; normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ifade edilebilir. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme sürecidir. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden çok, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan, Kılıç, 2007:42).

Becker'in (1960) yan bahis sınıflandırması: Becker, tutarlı davranışların amaçlarla doğrudan ilişkili olmamasını yan bahis kavramıyla açıklamaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık çalışanın örgütle "bahse girmesi" sonucunda oluşur. Birey, kendisi için değerli olan şeyleri bahis konusu olarak ortaya koyar. Bireyin üzerine bahse girdiği "şeyler", kendisi için ne kadar önemli ve değerliyse örgüte olan bağlılığı o kadar yüksek olacaktır. Bireyin örgüte yaptığı yatırımların miktarı arttıkça örgütten ayrılma isteği azalacaktır. Bireyin girdiği yan bahisler için yaş ve kıdem gibi unsurlar temel kriterlerdir; yaşı ve örgütteki kıdemi arttıkça, örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce, Gül, 2005:50).

Salancik'in (1977) örgütsel bağlılık sınıflandırması: Becker gibi Salancik de örgütsel bağlılığın temelinde bireyin davranışlarında tutarlı olmak isteği olduğunu ifade etmektedir. Ancak, Becker'den farklı olarak, tutarlı davranışların temelinde yatan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireyin örgüte ilişkin algısı, zaman içerisinde birtakım inançlarının oluşmasına neden olur. Bu inançlar örgüte yönelik olumlu veya olumsuz tutumlara dönüşür. Birey bu tutumlara uygun olarak bir hareket tarzı belirler. İstikrarlı davranma ihtiyacı içinde olan birey, bu davranışlarına bağlanır ve her bir hareketini, bir önceki davranışıyla ilişkili olarak belirler. Aksi halde tutarsız olmanın getireceği gerilim ve stresle başa çıkmak zorunda kalacaktır (Samadov, 2006:88-90).

3.1.3. Çoklu Bağlılık

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşur (Balay, 2000:30; Cengiz, 2001:43). Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içinde pek çok referans grubu bulunmaktadır. Bu referans grupları, bireyin iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği gibi pek çok unsurdan oluşur. Bu unsurların her birinin birey için ifade ettiği değer farklıdır (Demirgil, 2008:54; Gül, 2002:50). Ayrıca bu referans gruplarının örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedefleri olabilmektedir. Bu yüzden birey bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahiptir. Diğer yandan, bu unsurlara ve örgütün bütününe karşı geliştirilen bağlılık düzeyleri kişiden kişiye de farklılık göstermektedir.

3.1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Bireysel faktörler: İş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler (cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, pozisyon, eğitim, ırk-toplumsal kültür) olarak ifade edilmektedir. Yazında demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık boyutları arasındaki etkileşim ile ilgili olarak farklı sonuçlarla karşılaşmakta olup, bazı araştırmalarda, örneğin; yaş ve kıdemle birlikte bağlılığın arttığı, eğitim düzeyinin artmasıyla bağlılığın azaldığı ileri sürülürken, bazılarında ise böyle bir ilişkinin olmadığı yönünde tespitlere yer verilmektedir. Örneğin alt

seviyede çalışanlar için, yaş, eğitim, medeni durum vb. bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statüde çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Bozkurt, 2007:61).

Bu çalışmada da yaptığımız araştırma sonucu demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bulgular yer almaktadır.

Örgütsel faktörler: Örgütsel faktörler ,işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ücret düzeyi, örgüt iklimi, örgütsel destek, örgütsel güven, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, nezaret (denetim), ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ifade edilmektedir. Meyer ve Allen'e (1990) göre örgütsel faktörler duygusal bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir.

Yazında yukarıda sıralanan örgütsel faktörler ve bağlılık ilişkisini irdeleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amaçlandığından bu konuya ilişkin araştırmalara ileride yer verilmiştir.

3.1.5. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Çıktılara Göre Sonuçları

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki sıklıkla araştırma konusu yapılmıştır ancak beklentilerin aksine bu ilişkinin zayıf ve yeterince güçlü olmadığı ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005:95). Örneğin Furtmuller vd.'nin (2011:255) Avusturya'da finans uzmanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre, çalışanların performanslarının örgütsel bağlılıkları ile değil müşterileri ve işe bağlılıkları ile ilişkisi saptanmıştır. Ancak yine de örgüte bağlı işgören, örgütte kalmak için performansını arttırmaya gayret edecektir. Bu açıdan örgütsel bağlılığın performans üzerindeki az da olsa olumlu etkisini yadsınamamak gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık ilişkisinde ise bağlılığın işgören devamsızlığını azalttığı genel kabul görmekle birlikte, söz konusu ilişkinin çok güçlü olmadığını öne süren araştırmalardan söz etmek mümkündür. Bu araştırmalarda, bağlılığın çalışanların işe düzenli devam etmelerini sağlayan tek faktör olmadığı sonucuna ulaşılabilceği ileri sürülmektedir (Demirgil,2008:62). Diğer taraftan, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre işe devamsızlıklarının önemli ölçüde az olacağını ileri süren çalışmalar da mevcuttur (Mathieu ve Zajac, 1990:184, Argyle, 1989: 110, aktaran, Bozkurt, 2007: 87).

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti incelendiğinde iki olgu arasında negatif bir ilişkinin varlığı karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlılıkları olmayan ya da düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

Örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendikleri öne sürülmektedir. Yüksek bağlılık düzeyine sahip olan çalışanların örgütle ilgili konularda hassasiyetleri de fazla olmakta, dolayısıyla örgütsel tehlike ve tehdit düzeyi ile örgütsel problemlerden daha fazla etkilenmektedirler. Mowday ve arkadaşları ise, örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini, bu duyguların stresin olumsuz etkisini azalttığını belirtmişlerdir (Altınbaş, 2008:19).

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında Rhee ve Park'a göre (2005), yumurta-tavuk tartışmalarına benzer bir ilişki olmasına rağmen, öncelikle iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu söylemekte yarar vardır. Diğer taraftan zaman açısından bağlılık daha uzun dönemli ve daha sürekli bir özelliğe sahip iken, iş tatmini iş ve işin özelliklerine karşı daha kısa süreli ve daha geçici bir oryantasyonu yansıtmaktadır (Bozkurt, 2007: 89). Bununla birlikte duygusal ve normatif bağlılığın iş doyumunu ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalardan da söz etmek mümkündür (Uyguç ve Çımrın, 2004:93).

4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olguları, hem örgütler hem de çalışanlar için önem arz etmektedir. Balay'a göre (2000:98) örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi kurarak örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütsel çıktılar ve dolayısıyla çalışanların performansları üzerinde etkilidir. Örgüt kültürüne ait öğelerin, çalışanlar tarafından kabul görmesi, benimsenmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılığından söz etmek mümkündür. Bu durumda örgütün değer ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir (Demirgil, 2008:60). Chatman ve Eunyong Cha'ya göre (2003) kültür, işgörenleri daha yüksek ideal ve değerler altında toplayıp amaçlara yönlendirerek motive etmektedir. Bu motivasyon da bireyin örgüte bağlılığını ve örgüt için sarfettiği çabayı artırmaktadır (Açıkgöz, 2006:74).

Diğer taraftan örgütler, farklı toplumsal kültür çevrelerinde yetişmiş, farklı kural ve değerleri olan bireylerden oluşur. Bu bireyler, içinde yer aldıkları sosyal ortamda bir araya geldiklerinde bir takım çatışmaların ortaya çıkması mümkündür. Bu aşamada örgüt kültürü, tüm bu farklı değerler, inançlar, kurallar, düşünceler ile tutum ve davranışların bir arada var olmasını sağlar. Diğer bir ifadeyle iç bütünlüşmeyi sağlayarak bireylerin birbirine kenetlenmesine yardımcı olur. Örgüt kültürü çalışanlar arasında ortak değerler ve inançlar oluşmasına yardımcı olur. Bu değer ve inançların gücü de örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan başlıca etmenlerden biridir. Örgüt kültürü "sosyal bir yapıdır" (Karaca, 2001:65-67).

5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

5.1. Araştırmanın Amacı

Örgütler çalışanlarından bilgi ve deneyimlerini örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek yönde kullanmalarını arzu ederler. İstenilen niteliklere sahip çalışanların bir örgütte uzun süre tutulması, devamının sağlanması ise çalışanların örgütlerine bağlılık duymaları ile mümkündür. Diğer taraftan kısaca paylaşılan değerler, normlar ve inançlar olarak tanımladığımız örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayırt eden, örgütü iç ve dış müşterilerin gözünde farklı ve değerli/değersiz kılan önemli unsurlardan birisidir. Buradan hareketle örgüt kültürünün çalışanın örgüte ilişkin algısı dolayısıyla da bağlılığı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın amaçları;

- Örgüt kültürüne ilişkin özellikler ve görevsel kültür özellikler ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek;
- Demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek,

olarak sıralanabilir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

5.2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, İzmir'de bireysel sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile, özel bir bankanın Kayseri'deki müşteri hizmetleri (call center) servisinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanlara 200 adet anket formu ulaştırılmış olup, iki firmadaki birer çalışanın desteğiyle 181 anket formu yüksek bir geri dönüş oranı (%90.5) ile kullanılmaya uygun bulunmuştur.

5.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan soru formu üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde demografik sorular, ikinci bölümünde örgüt kültürüne, üçüncü bölümde de örgütsel bağlılığa ilişkin maddeler yer almıştır. Ölçek maddeleri 1= kesinlikle katılıyorum..... 5=kesinlikle katılmıyorum olmak üzere 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ankette Tiryaki'nin (2005) Kütahya Belediyesi'nde yapmış olduğu bir çalışmadan yararlanılmıştır:

Tiryaki'nin (2005) çalışmasında örgüt kültürü için Richard Pascale'ın dört boyutlu örgüt kültürü envanterinin değerlerle ilişkili olan dördüncü boyutuna dayandırılarak oluşturulan bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada analiz sonucu, 17 maddelik ölçek, "örgütsel-görevsel kültür faktörleri", "durumsal faktörleri" olmak üzere iki boyutlu bir faktöriyel yapı ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada da benzer bir yapı ortaya çıkmış olup, iki boyut; Faktör:1 (görevsel özellikler) ve Faktör:2 (örgütsel özellikler) olarak adlandırılmıştır. Örgütsel bağlılık ise, Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğine (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ) dayanan 15 madde ile ölçülmüş, analiz "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" olmak üzere iki boyut ortaya koymuştur.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yazında çok çeşitli örgüt kültürü tiplerinin olduğundan daha önce söz edilmişti. Seymen'e göre (2008:234) genel olarak örgüt tipleri ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmakla birlikte, konunun örgüt kültürü tipleri açısından da ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü örgüt kültürü tiplerinin, farklı değerleri, inançları, normları ve davranış kalıplarını temsil etmeleri nedeniyle, örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkilere yol açabileceği söylenebilir. İlgili yazında incelenen araştırmalardan yola çıkılarak çalışmamızda;

H_1 ve H_2 olmak üzere iki temel hipotez ileri sürülmektedir. Bu iki temel hipotez ile alt hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H_1 : Çalışanların demografik değişkenlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1a}: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1b}: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1c}: Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1d}: Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1e}: Çalışanların hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) ile çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Faktör: 2 (örgütsel kültür özellikleri) ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2d}: Faktör: 2 (örgütsel kültür özellikleri) ile çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.4. Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Testleri

Anket sorularına ilişkin olarak yapılan faktör analizinin ve güvenilirlik testlerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

5.4.1. Örgüt Kültürü İfadelerinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

Ankette yer alan ve örgüt kültürü boyutlarını ölçmede kullanılan 17 adet ifadeden elde edilen veriler varimax yöntemi ile dönüştürülerek faktör analizi yapılmıştır (Tablo.1). Bu analiz sonuçlarına göre iki boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar Tiryaki (2005) nin araştırmasında ortaya çıkan faktöriyel yapıya uygun olduğu ve aynı zamanda maddelerinin faktör yükleri de büyük ölçüde benzerlik arz etmektedir. Faktörler Tiryaki'nin (2005) araştırmasında "örgütsel-görevsel kültür faktörleri" ve "durumsal kültür faktörleri" olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışmada da görevsel faktörlere işaret ettiği düşünülen maddelere Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) adı verilmiştir. Faktör:1'in çalışanların daha çok görevlerine ilişkin algılarını ölçtüğü söylenebilir. Ankette yer alan ifadelerden 6., 12., 13., 14., 15., 16. ve 17. sorular Faktör:1 'de toplanmış olup, 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9. ve 11. sorular ise Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri) boyutunda yer almıştır. 5. ve 10. sorular ise faktör yükleri 0,5 in altında çıktığı için analize dahil edilmemiştir. Faktör:2'nin ise (örgütsel özellikler) çalışanların örgütlerine ilişkin algıladıkları kültürel özelliklere işaret ettiği düşünülebilir. Faktör:1'in (görevsel kültür özellikleri) güvenilirliği cronbach alfa=0,88 olarak, Faktör:2'nin (örgütsel kültür özellikleri) güvenilirliği ise cronbach alfa =0,89 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Maddelerinin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	FAKTÖR YÜKLERİ	AÇIKLAMA VARYANSI
Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri)		
6. İlerleme olanakları	0,580	
12. Ekip çalışması	0,722	
13. Görevsel özerklik, katılım	0,835	% 30,24
14. Ast-üst ilişkisi	0,841	
15. Ödeme eşitliği	0,748	
16. Örgütsel anlayış	0,685	
17. Görevsel kimliğin açıklığı	0,567	
Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri)		
1. Örgütsel bütünlük	0,811	
2. Yatay iletişim	0,759	
3. Kişi-örgüt amaç uygunluğu	0,683	
4. Yönetimin güvenilirliği	0,615	
7. Araçsal iletişim	0,653	% 29,99
8. Beklentilerin karşılanma derecesi	0,588	
9. Örgütsel değerler		
11. Yatay-dikey işbirliği, entegrasyon	0,708 0,657	
TOPLAM VARYANS		
		% 60,23
KMO 0,89	Bartlett's Test of Sphericity	App. Chi-Square: 1704,275
		Df.: 105
		Sig: ,000

5.4.2. Örgütsel Bağlılık İfadelerinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Maddelerinin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	FAKTÖR YÜKLERİ	AÇIKLAMA VARYANSI
1. DUYGUSAL BAĞLILIK		
1. İşe sarılma, performans	0,680	
2. Örgütle özdeşleşme	0,811	
5. İçselleştirme	0,760	% 40,13
6. Örgütle gurur duyma	0,833	
8. Örgütsel ortam algısı	0,792	
10. Örgütsel iklimin yeterliliği	0,821	
11. Örgütsel vizyon algısı	0,745	
14. Örgütsel vatandaşlık	0,804	
2. DEVAM BAĞLILIĞI		
7. Diğer tekliflere açık olma	0,513	
9. Örgütte kalma isteksizliği	0,823	% 19,69
11. Çalışanın kişisel bağlılığı	0,787	
12. İKY'ye güven	0,699	
15. İç denetim odağı	0,619	
TOPLAM VARYANS		
		% 59,82
KMO 0,87	Bartlett's Test of Sphericity	App. Chi-Square: 1249,465
		Df.: 78
		Sig.: ,000

Örgütsel bağlılık anketini oluşturan 15 adet ifadeden elde edilen verilere Varimax yöntemiyle faktör analizi yapılarak "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" olmak üzere iki boyut belirlenmiştir (Tablo.2). Buna göre, ankette yer alan 1., 2., 5., 6., 8., 10., 11. ve 14. sorular duygusal bağlılık boyutunda; 7., 9., 11., 12. ve 15. sorular ise devam bağlılığı boyutunda yer almıştır. 3. ve 4. sorular faktör yükleri düşük çıktığı için analize dahil edilmemiştir. Duygusal bağlılık faktörlerinin güvenilirliği cronbach alfa =0,91 olarak ve devam bağlılığının güvenilirliği cronbach alfa =0,75 olarak hesaplanmıştır.

5.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Cevaplanan anket formlarından 181 tanesinin analiz için gerekli şartları sağladığı belirlenmiş ve bu formlar değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

5.5.1. Ankete Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular

Ankete katılan çalışanların %52'si kadın % 48, erkek, %52 si evli ve % 47,5 i ise bekar. Yaş değişkenine göre dağılımda ise %82'sinin 35 ve altı yaş gurubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Örneklemdaki bu dağılımın hizmet sektöründe daha çok genç nüfusun istihdam edildiği gerçeğinin bir yansıması olarak kabul edilebilir. Eğitim değişkenine bakıldığında ise ankete katılanların %85'inin önlisans ve üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (n=181)

Demografik değişkenler	Frekans	Yüzde
CİNSİYET		
Kadın	94	51,9
Erkek	87	48,1
YAŞ		
20-27	43	23,8
28-35	105	58
36-43	24	13,2
44 ve üzeri	9	5
MEDENİ DURUM		
Evli	95	52,5
Bekar	86	47,5
EĞİTİM DURUMU		
İlköğretim	2	1,1
Lise	24	13,2
Önlisans	28	15,5
Üniversite	125	69,1
Yüksek Lisans	2	1,1
HİZMET SÜRESİ		
1 yıldan az	12	6,6
1-3 yıl	57	31,5
4-10 yıl	90	49,7
11-19 yıl	16	8,8
20 yıl ve üzeri	6	3,4

5.5.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmamızda, ölçeklerden elde edilen verilerin ortalamalarının demografik açıdan birbirinden farklı olup olmadığını (H_1) test etmek için t ve ANOVA testlerinden yararlanılmış, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi (H_2) için ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar şunlardır:

H_{1a} : Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete katılan kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

	Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi		
	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Eşit varyans varsayımı	8,792	,003	-2,689	179	,008
			Eşit olmayan varyans varsayımı	-2,718	172,127
Devam bağlılığı Eşit varyans varsayımı	7,365	,007	,170	179	,865
			Eşit olmayan varyans varsayımı	,172	164,744

Tablo 5. Cinsiyet Göre Faktör Ortalamaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal bağlılık	Kadın	94	2,3551	,9070
	Erkek	87	2,6782	,6840
Devam bağlılığı	Kadın	94	3,3213	,9239
	Erkek	87	3,3011	,6287

Eşit olmayan varyans varsayımına göre çalışanların duygusal bağlılık ifadelerine verdikleri cevapların cinsiyete göre farklılaştığı Tablo 4’de görülmektedir ($p=0,007<0,05$). Faktör ortalamaları tablosuna (Tablo 5) göre erkek çalışanların duygusal bağlılık ortalamalarının (2,6782) kadın çalışanların ortalamalarından (2,3551) yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle; erkeklerin duygusal bağlılıklarının kadınların duygusal bağlılık düzeylerinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet ile devam bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durumda H_{1a} kısmen kabul edilmektedir.

Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Aydın vd. (2011:628) ülkemizde 15 tane doktora ve yüksek lisans tez çalışmalarına dayandırılarak gerçekleştirdikleri meta analitik analizde erkeklerin kadın çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Cushmir (1982), Graddick ve Farr (1983); Aranya, Kushmir ve Valency (1986), Karatepe ve Halıcı (1998), Abdulla ve Shaw (1999), Cheng ve Stockdale (2003) tarafından yapılan araştırmalarda da erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güçlü, 2006:38). Güçlü, 2006 yılında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar arasında yaptığı araştırmada cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir

ilişkinin varlığını belirlemiştir. Samadov tarafından kimya ve tekstil sektöründe, 2006 yılında yapılan bir çalışmanın sonucunda da erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gündoğan tarafından T.C. Merkez Bankası çalışanları üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre de erkeklerin duygusal bağlılık düzeyi daha yüksektir (Gündoğan, 2009:90-91). Diğer taraftan Durna ve Eren'in (2005: 213) öğretmenler üzerinde yaptığı bir çalışmada ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkiye rastlanmazken, Kuusio vd.'nin (2010: 110) Finlandiya'da 2567 pratisyen hekim üzerinde yaptıkları araştırmada ise erkeklerin örgütsel bağlılıkları, kadınlara göre düşük bulunmuştur.

H_{1b} : Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete katılanların yaşları ile örgütsel bağlılık ifadelerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA analizinden yararlanılmıştır. ANOVA yönteminin kullanılabilmesi için gereken ön koşullardan biri varyansların homojen olmasıdır. Tablo 6'da varyansların homojenliği testinin sonuçları görülmektedir.

Tablo 6. Yaş grupları için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık
Duygusal bağlılık	,371	3	177	,774
Devam bağlılığı	2,489	3	177	,062

Levene Testinin sonuçlarına göre, varyansların eşit olarak kabul edilebilmesi için p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde duygusal ve devam bağlılıkları için p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Faktörlerin ANOVA testi için uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7. Yaş Grupları için ANOVA Tablosu

	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	4,430	3	1,477	2,233	,086
Gruplar İçi	117,035	177	,661		
Toplam	121,465	180			
Devam bağlılığı Gruplar Arası	4,532	3	1,511	2,457	,065
Gruplar İçi	108,853	177	,615		
Toplam	113,386	180			

Tablo 7. de duygusal bağlılık için p değerinin 0,086, devam bağlılığı için p değerinin 0,065 olarak bulunduğu görülmektedir. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren, H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda (örn. Angle ve Perry (1981), Hrebiniak (1974)), örgüte bağlılığın işgörenin yaşına paralel olarak artış gösterdiği belirtilmektedir (Seymen, 2008:185). Kuusio vd. (2010: 110) Finlandiya'da pratisyen hekimlerde, Khan vd. (2010:295) Pakistan'da doğal gaz sektörü çalışanlarında örgütsel bağlılığın yaşla birlikte arttığını ortaya koymuştur. Bozkurt'un (2007:232) gemi adamlarına yönelik yapmış olduğu araştırmada ve Durna ve Eren'in (2005: 215) öğretmenlere ilişkin bulgularında da benzer bir tespitte bulunulmuştur.

Diğer taraftan Güçlü'nün (2006:111) çalışmasında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çöl ve Gül'ün (2005:291-306) araştırmalarında da yaş değişkeninin örgütsel bağlılık boyutlarından hiç birisi üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir. (Seymen, 2008:186).

H_{1c} : Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel bağlılık düzeyinin bireylerin evli ya da bekar olmasına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8. Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılıklarının Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

	Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların eşitliği için t testi		
	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Eşit varyans varsayımı	,707	,401	-,562	179	,575
			-,564	178,552	,574
Devam bağlılığı Eşit varyans varsayımı	,177	,675	,749	179	,455
			,748	176,189	,456

Eşit varyans varsayımına göre duygusal bağlılık için $p > 0,05$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre; evli ve bekar çalışanların, duygusal bağlılık sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda medeni duruma göre çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark olduğunu öne süren, H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Nartgün ve Menep tarafından 2008 yılında Şırnak / İdil'de görev yapan 463 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre de medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir (2010:300). Güçlü'nün (2006) ve Bozkurt'un (2007) yaptığı çalışmanın sonuçları da bu sonucu desteklemektedir. Tiryaki'nin 2005 yılında yaptığı araştırma sonuçlarından elde ettiği verilere göre medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Diğer taraftan Samadov (2006) ve Karaca (2001) tarafından yapılan araştırmalarda evli çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benkoff (1997:14) da bekarların evli olanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu tespit etmiştir. (Durna ve Eren,2005:214)

H_{1d} : Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete katılanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için elde edilen veriler varyans analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 9. Eğitim Durumu için Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık
Duygusal bağlılık	1,162	4	176	,329
Devam bağlılığı	2,393	4	176	,052

Tablo 9. da verilen Levene Testi sonuçlarına p değerleri 0,05'ten büyüktür ($p_{duygusal}=0,329$ ve $p_{devam}=0,052$). Elde edilen veriler ANOVA analizinin yapılabilmesi için gerekli koşulları sağlamaktadır.

Tablo 10. Eğitim Durumu için ANOVA Tablosu

	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	6,597	4	1,6490	2,527	,042
Gruplar İçi	114,868	176	,653		
Toplam	121,465	180			
Devam bağlılığı Gruplar Arası	,138	4	3,44	,053	,995
Gruplar İçi	113,248	176	,643		
Toplam	113,386	180			

Tablo 10 incelendiğinde çalışanların eğitim durumları ile duygusal bağlılık ifadelerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir ($p<0.05$). Yapılan analizler sonucu (post hoc) lisans mezunu çalışanların duygusal bağlılıklarının lise ve önlisans mezunlarının duygusal bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Buna göre; çalışanların örgütsel bağlılıklarının eğitim durumuna göre farklılaştığını ileri süren, H_{1d} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Gündoğan (2009:96-98) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenirken, devam bağlılığı sorularına verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Karaca tarafından 2001 yılında yapılan bir çalışmada da eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Samadov'un 2006 yılında yaptığı araştırmadan elde ettiği sonuç da eğitim düzeyi arttıkça çalışanların bağlılığının arttığı yönündedir.

Eğitim düzeyi ile ilgili olarak; Coren'in (1992) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, beyaz yakalılarda eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi olumsuzken, mavi yakalılarda eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür (Cengiz, 2001:52).

Diğer taraftan Özkaya ve diğerlerinin (2006: 87) kamu ve özel sektör yöneticilerine ilişkin yaptıkları çalışmada ise eğitim düzeyi düştükçe bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılırken, Bozkurt'un (2007:235) gemi adamlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında eğitim değişkeni ile bağlılık arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

H_{1e} : Çalışanların hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 11. Hizmet Süresi için Varyansların Homoijenliği Testi

	Levene Test İstatistiği	Serb. Der. 1	Serb. Der. 2	Anlamlılık
Duygusal bağlılık	,937	3	177	,424
Devam bağlılığı	3,427	3	177	,018

Tablo 11’de verilen varyansların homoijenliği testi sonuçlarına göre duygusal bağlılığa verilen cevaplardan elde edilen veriler ANOVA analizi için gereken koşulları sağlarken, devam bağlılığı verilerini değerlendirebilmek için Welch ve Brown-Forsythe analizi sonuçlarına bakmak gerekmektedir.

Tablo 12. Hizmet Süresi için ANOVA Tablosu

	Kareler Top.	Serb. Der.	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duygusal bağlılık Gruplar Arası	7,486	3	2,495	3,875	,010
Gruplar İçi	113,978	177	,644		
Toplam	121,465	180			
Devam bağlılığı Gruplar Arası	6,787	3	2,262	3,756	,012
Gruplar İçi	106,599	177	,602		
Toplam	113,386	180			

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, çalışanların hizmet sürelerine göre duygusal bağlılıkları arasında fark olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Karşılaştırmalar tablosundan elde edilen veriye göre, kurumda 1-3 yıldır çalışanlar ile 1 yıldan daha az süredir çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Örgütte 1-3 yıldır çalışanların duygusal bağlılık düzeyi, 1 yıldan az zamandır çalışan işgörenlerin bağlılık düzeyinden daha yüksektir. Devam bağlılığı için Welch ve Brown-Forsythe testi sonuçlarına bakıldığında ise örgütte 11-19 yıldır çalışanların devam bağlılıkları ile 1-3 yıl ve 4-10 yıldır çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir ($p < 0.05$). Başka bir deyişle 11-19 yıldır aynı kurumda çalışanların devam bağlılığının daha yüksek olduğu söylenebilir. Buna göre çalışanların hizmet süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olduğunu ileri süren, H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen araştırmalarda, çalışma süresinin duygusal bağlılığı ve devamlılık bağlılığını arttırdığı saptanmıştır. Örneğin Beck ve Wilson’un (2000) araştırması, örgütsel bağlılığın, işe girişten sonra hızlı bir azalış, daha sonra istikrarlı bir artış göstererek, çalışma süresi ile olan ilişkisini incelemektedir. Özellikle duygusal bağlılıkta zamanla gelişmenin varlığı ortaya konulmuştur (Seymen,2008: 185). Diğer taraftan Güçlü’nün (2006: 111) otel işletmelerinde yaptığı bir çalışmada kıdem ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

H_2 : Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için dört ayrı hipotez oluşturulmuş, korelasyon analizi yapılmış; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 13.de faktörler arasındaki korelasyonlar görülmektedir.

Tablo 13. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyonlar

	N	Ort.	Std. Sapma	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri)	Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri)
Duygusal bağlılık	181	2,5104	,8215	1	-,376**	,793**	,714**
Devam bağlılığı	181	3,3116	,7937		1	-,333**	-,245**
Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri)	181	2,5217	,8265			1	,730**
Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri)	181	2,2604	,7867				1

**p<0.01

Yukarıdaki tablodan elde edilen sonuçlara göre duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında 0,37 ters yönlü ve zayıf bir korelasyon olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre, çalışanların duygusal bağlılık düzeyi arttıkça, devam bağlılıkları azalmaktadır. Çalışanları örgüte bağlayan duygusal nedenler kuvvetlendikçe işten ayrılma niyeti de azalmaktadır. Bu durum, yönetsel anlamda arzulanan bir durumdur.

H_{2a}: Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) ile duygusal bağlılık arasında 0,79 düzeyinde, pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, işyerindeki ilerleme olanakları, ekip çalışmasının varlığı, kararlara katılma, ast-üst ilişkisinin niteliği, ücret politikasının adil olarak algılanması, örgütsel anlayış ve çalışanların görev tanımlarının açıkça yapılmış olması çalışanların örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık göstermelerini sağlamaktadır. Bu durumda, görevsel kültür özellikleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2b}: Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) ile çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12.de görüldüğü üzere Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) ile devam bağlılığı arasında 0,33 oranında, ters yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal ve devam bağlılığı arasındaki ters orantılı ilişki ile duygusal bağlılık ve Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) arasındaki doğru orantılı ilişki düşünüldüğünde, elde edilen sonuç anlamlıdır. Buna göre; çalışanın yukarıda sayılan görevsel boyutlara ilişkin olumlu algısı, örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini de olumlu etkilemektedir. Bu durumda, görevsel kültür özellikleri ile çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren, H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2c}: Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri) ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri) ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında 0,71 düzeyinde, pozitif ve güçlü bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bütünlük, yatay iletişimin niteliği, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uygunluğu, çalışanların yönetime güven duymaları, araçsal iletişim, çalışanların beklentilerinin karşılanması, örgütün kendine özgü değerleri, yatay ve dikey kanallar arasındaki işbirliğinin varlığı; çalışanların duygusal

bağlılıkları üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Örgütsel kültür özellikleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu öne süren, H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{2d} : Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri) ile çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel kültür özellikleri ile devam bağlılığı arasında 0,24 düzeyinde, ters orantılı ve zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yukarıda test edilen hipotezlerden elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel kültür özellikleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin ters orantılı olması mantıklıdır. Güçlü bir örgüt kültürüne ait faktörler çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olmasını sağlarken olumsuz bir bağlılık türü olarak kabul edilen devam bağlılığının azalmasını sağlayarak çalışanların örgütsel değer ve amaçları içselleştirmelerine yardımcı olur. Bu durumda; çalışanların devam bağlılıkları ile örgütsel kültür özellikleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu öne süren, H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.

Awan ve Mahmood'un (2010) üniversite kütüphanelerinde çalışanlara yönelik yapmış oldukları araştırmada başarı odaklı kültür ile örgütsel bağlılık arasında bürokratik, uyumluluk ve klan kültürüne göre daha güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan, Lahiy'in (1994) Hindistan'da kamu sektörüne yönelik gerçekleştirdiği araştırmada ise örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık türleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

6. Sonuç

Özel bir bankanın müşteri hizmetleri servisi ile bir sigorta şirketinin çalışanları üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmada çalışanların örgütsel bağlılığının demografik değişkenlerden yaş ve medeni duruma göre farklılık göstermediği, cinsiyet değişkenine göre ise erkeklerin duygusal bağlılığının kadınlarınkinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı ile cinsiyet arasında ise fark ortaya çıkmamıştır. Duygusal bağlılık eğitim düzeyine göre farklılaşırken devam bağlılığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer taraftan çalışanların hizmet süreleri arttıkça, devam bağlılıklarının arttığı, örgütte kıdemi daha az olan çalışanların duygusal bağlılık geliştirmeye eğilimli oldukları bulgulanmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılığının demografik değişkenlere göre farklılaştığını ileri süren H_1 kısmen kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü boyutları olan görevsel kültür ve örgütsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi (H_2) inceleyebilmek için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda; Faktör:1 (görevsel kültür özellikleri) ile duygusal bağlılık arasında $r=0,79$ düzeyinde pozitif ve güçlü, devam bağlılığı arasında ise $r=-0,33$ düzeyinde negatif ve zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Faktör:2 (örgütsel kültür özellikleri) ile duygusal bağlılık arasında da $r=0,71$ düzeyinde pozitif ve güçlü, devam bağlılığı arasında ise $r=-0,24$ düzeyinde negatif ilişki ortaya çıkmıştır.

Günümüzde işletmeler, sürdürülebilir rekabet ve başarı için kendilerine farklı üstünlükler sağlamak zorundadırlar. Hizmet sektöründe emek, örgütlerin etkinlik, verimlilik ve rekabet güçlerinde temel kaynaklardan birisi olarak kabul edilmektedir. Emek-yoğun, iletişim ve ilişki- yoğun özellikler taşıyan bu sektörde faaliyet gösteren örgütlerin hizmet kalitesi ve performans hedeflerine ulaşmaları daha çok insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynağının doğru seçilmesi ve yetiştirilmesi yanında örgütsel amaçlara ulaşmak için de

güdülenmesi gerekir. Yaygın görüşe göre, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye ve çalışanları bu amaçları benimsemeye sevk edebilecek uygun bir örgüt kültürünün varlığı gereklidir. Etkin ve güçlü yapılandırılmış ancak gerektiğinde değişime açık, doğru bir örgüt kültürünün çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmada ve olumsuz bir bağlılık türü olarak kabul edilen devam bağlılığının azaltılmasında etkili bir araç olabileceği unutulmamalıdır.

Daha önce vurgulandığı gibi hangi özellikleri taşıyan örgüt kültürlerinde hangi bağlılık davranışının daha güçlü ortaya çıktığı konusunda daha az çalışmaya rastlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel destek, performans, motivasyon, vb. olgularla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların yanında, işe devamsızlık, yetersiz performans, ekip ruhu oluşturmama, tükenmişlik ve stres, düşük iş tatmini ve motivasyon vb. örgütsel sorunlara neden olan düşük örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını kolaylaştıran/engellenen örgüt kültürü tipleri ile bu örgütlerin ortaya çıkardığı bağlılık türleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi de kanımızca önemlidir. Bununla birlikte örgüt kültürünün toplumsal kültürün özelliklerinden de etkilendiğini ortaya koyan çalışmalar da dikkate alındığında daha doyurucu sonuçlar elde edilebilecektir.

Kaynaklar

- Açıkgöz, B., (2006). Rekabetçi değerler yaklaşımı açısından yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi örneği, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, ZKÜ, Sos. Bil. Ens., Zonguldak.
- Alamur, B., (2005). Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, A.Ü Sos. Bil. Ens., Eskişehir.
- Altınbaş, B., (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sos. Bil. Ens. İstanbul.
- Aslan, Ş., (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15 Sayı:2.
- Ataman, G., (2002). İşletme yönetimi, İstanbul : Türkmen Kitabevi.
- Awan, M.R, Mahmood, K., (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries”, Library Management, VII.31, No.4/5,pp.253-266.
- Aydın, A., Sarier, Y., Uysal, Ş., (2011). “The effect of gender on organizational commtment of teachers: a meta analysis, Educational Sciences: Theory&Practices- 11(2),pp. 628-632.
- Balay, R., (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E., (2000). Örgütsel davranış: insanın üretim gücü, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bozkurt, F., (2007). Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniv. Sos.Bil.Ens., Manisa.

- Cengiz, A.A., (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniv. Sos.Bil. Ens., Eskişehir.
- Choi, Y.S., Seo, M., Scott, D., Martin, C., (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: an application of the Korean version” Journal of Sport Management, 24, pp. 169-189.
- Demir, N., (2007). Örgüt kültürü ve iş tatmini, İstanbul:Türkmen Kitabevi.
- Demirgil, A., (2008). İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sos. Bil. Ens., İstanbul.
- Doğan, B., (2007), Örgüt kültürü, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, S., Kılıç, S., (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz – Aralık, Sayı: 29.
- Durgun, S.,(2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim fakültesi Dergisi, Cilt: III, Sayı: II, s.112-132.
- Durna, U., Eren, V., (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi ,6(2), s. 210-219.
- Erdem, R., (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma, Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2(2).
- Eren, E., (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fernandez, V., Enache, M., (2008). Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set qca methodology, Intangible Capital, Vol:4 No:1.
- Furtmuller, E., van Dick, R., (2011). On the illusion of organizational commitment among finance professionals, Team Performance Management, Vol. 17,No.5/6,pp. 255-278.
- Giddens, A., (2005), Sosyoloji, Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gizir, S., (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, s.182-196.
- Güçlü, H., (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sos. Bil. Ens., Eskişehir
- Gül, H., (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesini ve değerlendirmesi, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2 Sayı:1.
- Gündoğan, T., (2009). Örgütsel bağlılık: T.C. Merkez Bankası uygulaması, Uzman Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S., (2007). Yönetim ve organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- İnce, M., Gül, H., (2005), Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık, Çizgi kitabevi: Konya.
- Karaca, B. S., (2001). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sos. Bil. Ens., Denizli.

- Khan, M,R., Ziauddin, Jam,F.A.,(2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance, *European Journal of Social Sciences*, Vol.15, No.3, pp. 292-298.
- Kileci, M. Ş., (2005). Yerel kültürün örgüt kültürüne etkileri; Gaziantep uygulaması, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sos. Bil. Ens., Gaziantep.
- Köse, S., Ünal, A., (2003). Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları ve Liderlik Davranışları, İzmir: Güven Kitabevi.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 1.
- Kuusio, H., Heponiemi, T., Sinervo,T., Elovania,M. (2010).“ Organizational commitment among general practitioners: A cross- sectional study of the role of psychosocial factors”, *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 28: pp.108-114.
- Lahiry, S.,(1994). “Building commitment through organizational culture”, *Training&Development*, April,pp.50-52
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001), "Commitment in the workplace, toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11 299-326.
- Naktiyok, A., (1999). Çevresel çalkantı ve örgüt kültürü: Bir uygulama, yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nartgün, Ş. S., Menep, İ., (2010). "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1.
- Özkaya Onay, M.,Kocakoç, İ.D.,Karaa, E., (2006). “Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13, Sayı:2, s. 77-96.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2005). Örgütsel psikoloji, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım
- Samadov, S., (2006). İş doyum ve örgütsel bağlılık, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Savaş, G., (2006). Örgüt kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. uygulaması, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Seymen, O. A., (2008). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma, Ankara: Detay yayıncılık.
- Sözer, Z., (2006).Örgüt kültürünün işgören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiryaki, T., (2005). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Uyguç, N., Çımrın, D., (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19, sayı:1, s.91-99.

- White, R.F, Jacques, R., (1995) Operationalizing the postmodernity construct for efficient organizational change management”, Journal of Organizational Change Management, Vol.8, No.2.
- Yavuz, O., (2006). Örgüt kültürü ve verimlilik ilişkisi ve Ostim Sanayi Bölgesinde bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, Y., (2006). Örgüt kültürü oluşumunda örgütsel iletişimin rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.