

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Turhan ERKMEN¹
Serdar BOZKURT²

Özet

Araştırma, çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algulamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca çalışanların demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıklarındaki farklılıkların incelenmesi de araştırmanın bir diğer amacıdır. Araştırma kapsamında, sağlık ve telekomünikasyon sektörlerindeki iki örgütün çalışanlarına yönelik anket düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algulamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) göre; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

A STUDY ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

The research aims to investigate the correlation between employees' organizational commitment and their perception of organizational culture and its dimensions. Also investigating the differences in employees' organizational commitment and organizational culture in terms of demographic characteristics (gender, age, and education level) is another aim of research. Within the context of research, a questionnaire was designed and applied to two organizations in health and telecommunication sectors. The results conclude that there is middle level of positive relationship between employees' organizational commitment and their perception of organizational culture and its dimensions. Additionally the results show that there is no significant difference between organizational culture and organizational commitment variables in terms of demographic characteristics which includes gender, age and education level.

Keywords: Organizational culture, Organizational commitment

¹ Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, terkmen@yildiz.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, sbozkurt@yildiz.edu.tr

1. Giriş

Kültür olgusu çok çeşitli tanımlara sahiptir. Bunun da nedeni, antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve işletmecilik gibi alanlarda çok farklı araştırmalara konu olması ve geniş bir perspektifi yansıtması olarak düşünülebilir. Bu doğrultuda kültür olgusunu tanımlayabilmek için öncelikle sözlük anlamına bakmak yararlı olabilir. Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde birden fazla kültür tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan birinde **kültür**; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü”³ olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda kültür; “bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü duygu, düşünce, dil, sanat ve yasayış unsurlarının tümü” olarak ifade edilmektedir.⁴ Tanımlardan da görüleceği üzere kültür olgusunun birden çok ögesi bulunmaktadır. Bu öğelerin örgütlerdeki yansıması ise örgüt kültürü kavramında kendine yer bulmuştur.

1980'li yıllar örgüt kültürünün popüler hale geldiği ve çalışanlar ile örgütleri etkileyebilen süreçlerin yöneticiler tarafından farkına varıldığı bir dönemdir. Bu ilgi *Administrative Science Quarterly*'nin 1983, *Organization Dynamics*'in 1983 ve *Journal of Management Studies*'in 1986 yıllarındaki örgüt kültürü konularına ayırdığı özel sayılarda görülebilmektedir. Birçok araştırmacı tarafından örgüt kültürü farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu araştırmacılardan Killman ve diğerlerine göre örgüt kültürü; örgütte paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların birleşimi olarak ifade edilmektedir. Deal tarafından ise örgüt kültürü; çalışanların dayanışması sonucunda oluşan ortak değerler ve anlamlar yoluyla örgütsel bağlılık ve verimliliğin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmıştır.⁵

Kültürel değerlerin örgüt içinde yayılması ve çalışanlarca benimsenmesi, iş tatmini, örgütsel başarı ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılar üzerinde de etkili olabilmektedir. Bu örgütsel çıktılardan biri olan örgütsel bağlılık; bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu anlamına gelmektedir.⁶ Örgütsel değerlerle özdeşleşmiş olan çalışanların, çalıştıkları kurumu benimsemeleri ve kendi kurumlarına fayda sağlayacak faaliyetlerde yer almaları, örgütsel amaçları başarmak için çaba sarf etmeleri doğrultusunda örgütsel bağlılıklarının artması beklenmektedir.

Bu çalışmada da öncelikle örgüt kültürü olgusu, V.Der Post ve meslektaşlarının 1997 yılındaki çalışmasında dikkate aldığı boyutlar bağlamında

³ Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://tdk.gov.tr>, Erişim: 24.02.2011

⁴ Mahmut Özdevecioğlu ve Cemile Çelik, “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, 23, 1, s 99

⁵ Daulatmm B. Lund, “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2003, 18, 3, s.219-221

⁶ Ufuk Durna ve Veysel Eren “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005,6, 2, s.211

açıklanacaktır. Ardından da örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları Allen-Meyer modeli çerçevesinde incelenmeye çalışılacaktır. Son bölümde ise; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ve sağlık ile telekomünikasyon sektörlerinde bulunan iki işletmede yapılan araştırmanın sonuçları bu çalışmada tartışılacaktır.

2. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı

Literatürde örgüt kültürü olgusu genellikle çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar, değerler, varsayımlar ve inançlar gibi kültüre devamlı katkıda bulunan birçok öge ile birlikte yapılmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgüt içinde neyin yapılması gerektiği ve nelerin değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye sağlayan, örgütü koruyan ve güçlendiren, çalışan grubunun da birlikteliğini sağlayan belirli kuralları olan bir bağlayıcı olarak düşünülebilir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizmasıdır.⁷

Örgüt kültürü olgusu, değerler, davranışsal normlar ve varsayımlar altında kendini göstermektedir.⁸ Schein'a göre örgüt kültürü, üç temel düzeyde kendini belli etmektedir. Bunlar; a) Göstergeler (artifaklar), b) Değerler ve normlar c) Varsayımlardır. Göstergeler örgüt kültürünün en çok ulaşılabilir elementidir. Bunlar, kültürün dokunulabilir veya görülebilir yönüdür. Değerler; örgüt içerisinde önemli görülen, örgüte özgü olarak kabul edilen ve açık bir şekilde ifade edilen öğelerdir. Normlar ise, örgütün sosyal ilkeleri ve ideolojileri olarak belirtilebilir. Son olarak varsayımlar ise, kültürün en derin düzeydeki çekirdek elementidir. Varsayımlar; örgütte paylaşılan gerçekliğin, çalışanların inançları doğrultusundaki faaliyete geçmeye yönelik belirtileridir. Değerler; göstergelerde kendilerini gösterirken, varsayımlar ise değerlerde kendini belli eder.⁹ Örgüt kültürünün bu öğelerinin yansımaları örneğin göstergeler, örgütsel yapıyı gösteren örgüt şemaları ve uygulamalar olabilirken, değerler ise örgütsel stratejiler, amaçlar ve felsefe şeklinde kendini gösterebilir.¹⁰

Yukarıda ifade edilen özellikler dikkate alındığında örgüt kültürü; temel varsayımlar ve inançlar, değerler, davranış biçimleri, ritüeller, uygulamalar, semboller, kahramanlar, göstergeler ve teknolojiyi kapsayan bir yapı olarak ifade edilir.¹¹ Aynı zamanda örgüt kültürü örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin

⁷ Shannon Scott-Findlay ve Carole A. Estabrooks, "Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review", **Journal of Advanced Nursing**, 2006, 56, 5, s.499

⁸ Paula Kwan ve Allan Walker, "Validating The Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture Through Inter-Institutional Comparisons," **Organizational Analysis**, 2004, 12, 1, s.22

⁹ Scott-Findlay ve Estabrooks, **a.g.m.**, s.499

¹⁰ James Jungbae Roh, Paul Hong and Youngsoo Park, "Organizational Culture and Supply Chain Strategy: A Framework for Effective Information Flows", **Journal of Enterprise Information Management**, 2008, 21, 4, s. 362

¹¹ Juhani Livari ve Magda Huisman, "The Relationship Between Organizational Culture and The Deployment of Systems Development Methodologies" **MIS Quarterly**, 2007, 31, 1, s.36

çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹² Bu doğrultuda örgüt kültürünün tanımlayıcıları olan paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlar farklı biçimlerde yorumlanarak, örgütün stratejisini, politikasını, çalışanlar arası davranışlarını ve örgütsel yaşamını şekillendirir.¹³ Örgüt kültürünün oluşumu ise örgütün kuruluş aşamasında, kurucunun davranışı ve değerleri doğrultusunda gerçekleşir ve örgütte bu değerlerin korunması ile devam ettirilir.¹⁴ Burada önemle üzerinde durulması gereken nokta, örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüt kurucularının büyük rol oynadığı kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde de insan kaynakları uygulamalarının gerekli olduğudur.¹⁵

Örgüt kültürü, günlük çalışma ortamının dinamiklerini anlamada anahtar faktördür. Ayrıca örgüt kültürü, sosyal düzeni koordine edici üye davranışlarının oluşturulmasına hizmet eder. Schein'e göre örgüt kültürü; örgüt kurucusu tarafından oluşturulmaya başlar ve hiyerarşik yapı boyunca filtrelenir. Bu doğrultuda örgüt liderleri (yöneticileri), amaçlar ile tutarlı olarak şekillendirilen kültürün devam etmesini sağlarlar. Örgüt kültürü, örgütte neyin değerli ve beklenen davranış olduğunun anlaşılmasında ve kabul edilmesinde bir paylaşımdır. Böylelikle örgüt kültürü yönetilebilirdir, ancak örgütün tümünde tepe yönetimlerce dayatılamamakta ve belirlenememektedir. Örgüt kültürüne, çalışanların kurallarını, değerlerini, beklentilerini ve varsayımlarını yansıtması beklenebilir. Değerler ve varsayımların algılanması ve kabul derecesi, üye davranışını yönlendiren ve koordine eden örgüt kültürünün derecesini belirler.¹⁶ Örgüt kültürü göreceli olarak örgüt üyeleri arasında yaygın olarak kabul edilen inançlar, tutumlar, değerler ve davranışlar dizisi olarak birbirini etkileyen paylaşılan normatif inançlar ve davranışsal beklentilerdir.¹⁷ Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütsel değişimler için referans veya ortak bir çerçeveyi çalışanlara sağlamaktadır.¹⁸ Yukarıda ifade edilen örgüt kültürü tanımlarından hareketle, örgüt kültürünün boyutlarının incelenmesi konuyu daha açık hale getirebilecektir.

¹² Özdevecioğlu ve Çelik, **a.g.m.**, s 99

¹³ Daniel R. Denison ve Gretchen M. Spreitzer, "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach", **Research In Organizational Change and Development**, 1991, 5, s.3

¹⁴ Nicholas O'Regan ve Abby Ghobadian, "Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers In The UK The Applicability of The Miles and Snow Typology", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 2006, 17, 5, s.607

¹⁵ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2008, 1, s.20

¹⁶ Eric MacIntosh ve Alison Doherty, "Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of An Internal Phenomenon" **Sport Management Review**, 2007, 10, s.45-64

¹⁷ C.T. Kwantes ve C.A. Boglarsky, "Perceptions of organizational culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries", **Journal of International Management**, 2007, 13, s.205

¹⁸ Weiling Ke ve Kwok Kee Wei, "Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation", **Decision Support Systems**, 2008, 45, s.209

3. Örgüt Kültürünün Boyutları

Bu çalışmada W.Z. Van der Post, T.J. De Coning ve E.V. Smit'in belirlediği 15 kültür boyutu ele alınmıştır. Araştırmada incelenen bu boyutlar ise şu şekilde açıklanabilir:

- *Çatışma Çözüm Süreci*: Çatışma çözüm sürecinin anlaşılabilmesi için çatışma kavramını açıklamakta yarar vardır. Çatışma; iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde, iş gereklerinden veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmaktan dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır.¹⁹ Ayrıca çatışma; çatışan tarafların başarılı bir sonuç için, çatışmanın ortaya çıkardığı anlaşmazlıklara hazırlıklı olmasına yönelik süreç olarak tanımlanabilir. Çatışma süreci hakkındaki temel varsayımlar, çatışmaların çeşitli yollarla örgüt içinde yerleştirilmesi, uygun bir şekilde yürütülmesi ve üstesinden gelinmesine odaklanmıştır. Bu doğrultuda *çatışma çözüm süreci*; örgütsel iletişim kanalları aracılığıyla problemin çözümüne ilişkin yapıcı süreçleri ifade etmektedir.²⁰
- *Kültürün Yönetimi*: Bu kavram örgütün aktif ve bilinçli bir şekilde kültürünün şekillendirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda kültürün oluşturulmasına yönelik uygulamalar; örgütün değerlerini ve felsefesini güçlü ve tartışılmaz biçimde pekiştiren özel olaylar, seremoniler, örf ve adetlerdir. Bu uygulamalar temel değerlerin, inançların ve performans standartlarının anlaşılmasını sağlar. Ayrıca çalışanların örgüt üyeliğine yönelik güçlerini birleştiren vizyonun paylaşımını kolaylaştırır.²¹
- *Müşteri Yönelimlilik*: Örgütün tüm departmanlarının müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanmasıdır.²² Müşteri yönelimlilik, müşterileri anlama, onların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde cevap verme ve onlar için sürekli üstün değerler yaratmakla ilgilidir.²³ Ayrıca müşteri yönelimlilik, sürekli ve yüksek müşteri değeri yaratmak için müşteriyi yeterli şekilde anlamak olarak tanımlanmaktadır.²⁴ Müşteri yönelimlilik, uzun vadede karlı bir girişim için sermayedarların, yöneticilerin ve çalışanların dışında, öncelikle müşterinin

¹⁹ Ali Şahin, Filiz Tufan Emine ve Ömer Ünsal, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama,” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, s.508

²⁰ Brian Sweeney ve William L. Carruthers, “Conflict Resolution: History, Philosophy, Theory, and Educational Applications”, **School Counselor**, 1996, 43, 5, s.327

²¹ W.Z. Van der Post, T.J. De Coning ve E.V. Smit, “An Instrument to Measure Organizational Culture.” **South African Journal of Business Management**, 1997, 28, 4, <http://web.ebscohost.com/>, Erişim: 20.03.2011

²² İnci Varinli, Eyyup Yaraş ve Ahmet Başalp, “Duygusal Zekanın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 2009, 9, 1, s.117

²³ Nihat Aydeniz ve Berrin Yüksel, “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu,” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 6, 20, s.97

²⁴ Kasım Karahan ve Vesile Özçiftçi, “Pazar Yönlülük: Aksaray İli Perakende Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama,” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, 20 s.481

ilgisini çekmeye yönelik inançlardır.²⁵ Böylelikle müşteri yönelimi, bu bakış açısını destekleyen değerlere sahip olan örgüt kültürünün bir parçası olarak görülebilir.²⁶ Müşteri yönelimlilik, önceliği pazara yönelik bilgi işleme faaliyetlerine ayırıp, bunu stratejik olarak kullanan bir örgüt özelliği olarak görülür. Müşteri yönelimli örgüt kültürü; bir örgütün, hedef müşterilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin durumu hakkında sürekli bilgi toplamaya odaklanması ve bu bilgiyi, müşteri değeri yaratmak için kullanmasıdır. Bir örgütün müşteri yönlü olmayı başarısındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi örgüt kültürüdür. Stratejisi müşteriye odaklı bir örgütün kültürünün bu yönde olması, değilse de değiştirilmesi zorunlu hale gelebilir.²⁷

- *Değişime Yönelik Olumlu Tutum:* Değişim için gerekli prosedürlerin meşruluğunun sağlanmasıdır. Örgüt içerisinde değişimin başarılı olabilmesi, örgüt üyelerince paylaşılan örgütsel kimliğe ve derecesine bağlıdır.²⁸
- *Katılımcı Yönetim:* Kararları birlikte vermek üzere hiyerarşik bakımdan aynı ya da farklı yetki seviyelerinde bulunan kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür. Yönetimsel anlamda katılımın sağlanması ile hem işgören hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratılmaktadır. İşgörenler açısından kendilerine kararlara katılma imkanı tanınarak onların benlik gereksinimleri tatmin edilmektedir. Örgüt açısından ise işleri bizzat yapanlar olarak işgörenlerin gerçekçi fikirlerinden yararlanan yönetim, daha gerçekçi kararlar alarak yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadır.²⁹ Çalışanlara kararlara katılım fırsatının sağlanması, yönetsel kontrol sistemlerin tasarımında anahtar elementtir. Çalışanların karar verme imkanlarının genişletilmesi, örgüt için daha iyi kararların alınabilmesi açısından işgörenlerin özel bilgilerinin kullanabilmelerini sağlar.³⁰ Astların karar verme sürecine katılımı için, deneyim ve yenilikçilik önemli unsurlardandır.³¹
- *Hedeflerin Açıklığı:* Örgütlerin amaçlarının ve performans beklentilerinin açık olma derecesini yansıtmaktadır. Çalışanlar üstlendikleri rolleri anlamaları için

²⁵ Darby D. N. ve Daniel K. “Factors that Influence Nurses’ Customer Orientation”, **Journal of Nursing Management**, 1999, 7, s.272

²⁶ Atılhan Naktiyok, “Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, 20, s.98

²⁷ Atılhan Naktiyok ve M. Kürşat Timuroğlu, “Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 30, s.174

²⁸ Nicolas Bacon ve Paul Blyton, “Management Practices and Employee Attitudes: A Longitudinal Study Spanning Fifty Years,” **The Editorial Board of The Sociological Review**, 2001, s.272

²⁹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması,” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 13, 1, s.33

³⁰ Michael G. Williamson, “The Effects of Expanding Employee Decision Making on Contributions to Firm Value in an Informal Reward Environment,” **Contemporary Accounting Research**, 2008, 25, 4, s.1183

³¹ Monticha Khruasuwana, Barbara Dastoor, Leilani O. Baumanis, Bahaudin G. Mujtaba, “The application of Participative Management training and its relationship to Thai cultural values: Is there a good fit?,” **China-USA Business Review**, 2009, 8, 2 (Serial No.68), s.46

örgütün planları ve amaçları hakkında açık bir şekilde bilgilendirilmelidirler. Aynı zamanda hedeflerin açık olması; örgütün misyonu, amaçları ve değerlerinin çalışanlar tarafından anlaşılması için, yönetim tarafından örgütsel çıktıkların miktarı ve kalitesinin tespit edilmesi ve işin geliştirilebilmesi için ekiplerin beraber çalışmaları yönünde harekete geçirilmesi olarak da belirtilebilir.³²

- Günümüz örgütleri, insan kaynaklarının, en değerli ve en önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. Örgütler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, örgütte uygun işlerde istihdam edilmeleri ve örgüte bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam da bu noktada, örgütlerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır.³³ Bu bağlamda *insan kaynakları yönelimlilik*; tüm çalışanların hızlı ve her geçen gün artan bilgi yoğunluğu karşısında gelişimini sağlayacak kurumsal ortamın hazırlanmasına yardımcı olurken, aynı zamanda çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların yapılmasına da önemli katkılar sağlamayı ifade eden boyuttur.³⁴ İnsan kaynağının etkinliğinin sağlanmasındaki temel konular; bireylerin yeteneklerini en üst düzeyde değerlendirebilme, bir gruba ait olma ve örgüt içinde gerçekleşen gelişmelerden haberdar olabilecek bilgi birikimine sahip olma gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu tür anahtar konumdaki kavramlar aynı zamanda örgüt kültürünün öğrenilmesi ve geliştirilmesindeki en temel uygulamaları da ifade etmektedir.³⁵
- *Özdeşleşme*: Bu boyut; örgüt çalışanlarının kendilerini örgütlerinin özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesidir.³⁶ Örgütle özdeşleşme, bireyin kendisinin ve örgütünün, psikolojik açıdan birleşimini yansıtır. Birey örgütle daha fazla özdeşleşirse, kendini örgütün değerleri, kuralları ve ilgi alanları ile tanımlar ve kendilik kavramında tüm bu öğeleri birleştirir.³⁷ Örgütle özdeşleşme, örgütsel etkinlik için önemli anlamlara sahip olan bir unsur olarak tanımlanır ve bireylerin örgütlere bağlılık biçimlerinden birisidir.³⁸ Özdeşleşme, örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutum ve davranış olarak destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici

³² Van der Post vd., **a.g.m.**, Erişim: 20.03.2011

³³ Adnan Akın, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2002, 3, 1, ss.97-113 (s.97)

³⁴ Ebru Çetin Güler, “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2006, 6, 1, s.17-18

³⁵ Güler, **a.g.m.** s.19

³⁶ İpek Kalemci Tüzün ve İrfan Çağlar, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Journal of Yaşar University**, 2008, 3, 9, s.1019

³⁷ Daan Van Knippenberg ve Ed Sleebos, “Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes,” **Journal of Organizational Behavior**, 2006, 27, s.572

³⁸ Rashmi Nakra, “Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study,” **VISION-The Journal of Business Perspective**, 2006, 10, 2, s.41

niteliklerin algılanmasını içerir.³⁹ Örgütle özdeşleşme, örgütün kimliği, itibarı ve stratejisine uygun olarak üyelerin davranması konusunda çalışanlara yardımcı olabilmektedir. Bu tip davranışlar özellikle hizmet örgütlerinde önemlidir. Bu örgütlerdeki çalışanlar, müşteri tatmininin başarılması ve kalitenin sağlanmasında doğrudan ve hayati rol oynamaktadırlar.⁴⁰

- *Yetki Odağı:* Örgüt üyelerinin fikir birliğine vardıkları kurallar sistemine ait değerlerin çalışanlarda yerleştirilmesidir.⁴¹ Ayrıca yetki odağı, yöneticiye önemli bir kararı alabilmesi için gerekli göstergeleri de belirtmektedir.⁴²
- *Yönetim Tarzı:* Yöneticilerin astlarına yönelik iletişimde açık olması, onlara yardım etmesi ve destek vermesi olarak ifade edilebilir. Başarı ya da başarısızlık durumlarında yöneticinin ve yönetimin desteğinin ve yardımının algılanmasıdır. Çalışanların yöneticilerine güven duyması, yöneticiler tarafından iletişimin açık, doğru ve düzgün bir biçimde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay biçimde açık hale getirilmesi, ayrıca çalışanların işlerini iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duyduğu bilgiye yöneticinin sahip olması, bu boyut için önemli unsurlardır.⁴³
- *Örgüt Odağı:* Örgütün temel yeteneklerine odaklanmasına yönelik algılamayı ifade eder. Örgütün temel iş süreçlerine yönelik çevresel faaliyetlerin ne tür bilgiler içerdiğini belirtir.⁴⁴
- *Örgütsel Bütünleşme:* Örgütün departmanları arasında örgütsel amaçların etkin şekilde başarılmasına yönelik işbirliği ve koordinasyon olması, çalışma yollarının gerçekleştirilmesi için cesaretlendirilmesidir Ürün ya da hizmetin teslimi için departmanlar arası çalışma ve işbirliğinin teşvik edilmesidir.⁴⁵
- *Performans Yönelimlilik:* Örgütün varolan yeteneklerinin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine odaklanmaktadır.⁴⁶ Bu doğrultuda performans yönelimlilik, örgüt için yüksek standartlar oluşturma, yenilik yapma ve örgütün performansının geliştirilmesi yönündeki çabaların genişletilmesini yansıtmaktadır.⁴⁷

³⁹ Ömer Faruk İşcan, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2006, 11, s.162

⁴⁰ Nakra, **a.g.m.**, s.44

⁴¹ Donald Lange, “A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control,” **Academy of Management Review**, 2008, 33, 3, s.721

⁴² Greg E. Bradley-Popovich, “An Exercise in Ethics: Case Analysis with Implications for the Exercise Physiologist,” <http://faculty.css.edu/tboone2/asep/ExerciseInEthics.html>, Erişim: 16.09.2011

⁴³ Van der Post vd., **a.g.m.**, Erişim: 20.03.2011

⁴⁴ Van der Post vd., **a.g.m.**, Erişim: 20.03.2011

⁴⁵ Van der Post vd., **a.g.m.**, Erişim: 20.03.2011

⁴⁶ Yaping Gong, Jia-Chi Huang ve Jung-Lih Farh, “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy,” **Academy of Management Journal**, 2009, 52, 4, s.775

⁴⁷ Francesco Cazla, Nadir Aliane ve Chiara Cannavale, “Cross-cultural differences and Italian firms’ internationalization in Algeria: Exploring assertiveness and performance orientation,” **European Business Review**, 2010, 22, 2, s.51

- *Ödül Yönelimlilik:* Yöneticiler periyodik olarak veya olağanüstü durumlarda toplantılar düzenleyerek, çalışanların görüşlerinden ve bilgilerinden faydalanabilir. Belli bir dönem sonunda değerli önerilerde bulunan işgörenler **ödüllendirilebilir** veya bu bilgilerin hayata geçirilmesi sonucunda elde edilen performansa göre bireysel primler dağıtılabilir.⁴⁸
- *Görev Yapısı;* işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin bulunup bulunmaması ile ilgilidir.⁴⁹ Çeşitli süreçler, **görev yapısının** grup içindeki güç ve prestij taleplerini nasıl etkilediğini açıklayabilmektedir. İyi yapılandırılmış problem çözme ortamları oluşturulduğunda, mevcut probleme ilişkin kısıtlar bilindiğinde, üyelerin beklentileri ve statü özellikleri dikkate alınarak başarılı çözüm alternatifleri yakalanabilir.⁵⁰

4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Boyutları

Küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde etkin kaynak olarak kabul edilen “insan kaynağı”nın, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir.⁵¹ Bu doğrultuda örgütsel bağlılık kavramının incelenmesi yararlı olacaktır.

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde literatürde fikir birliği bulunmamaktadır. Bununla birlikte konu üzerinde çalışan araştırmacıların örgütsel bağlılık hakkında yaptıkları farklı tanımlar mevcuttur. Porter ve arkadaşları tarafından yapılan tanım, örgütsel bağlılığı unsurları ile açıklamaktadır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılığın üç farklı yönü bulunmaktadır. Bunlar; örgütün amaçlarının kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanç gösterme, örgütün lehine olacak şekilde önemli bir çaba harcama istekliliği ile örgüt üyeliğini devam ettirme kararlılığıdır.⁵² Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve ona bağlı olması olarak tanımlanabilir.⁵³ Robbins ise örgütsel bağlılığı, “işgörenin örgütüyle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak

⁴⁸ Hayrettin Özler, N. Derya Ergun ve Gülten Eren Gümüştekin, “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli,” **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 2004, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf>, Erişim 21.03.2011, s.137

⁴⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2005, s.599

⁵⁰ Alexander W. Chizhik, Michele G. Alexander, Estella W. Chizhik ve Jeffrey A. Goodman, “The Rise and Fall of Power and Prestige Orders: Influence of Task Structure”, **Social Psychology Quarterly**, 2003, 66, 3, s.305

⁵¹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması,” **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2004, 7, s.26

⁵² Ramazan Erdem, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma,” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2007, 2, 2, s.67

⁵³ Valaya Jaivisarn, “How Organizational Culture of Japanese Multinationals In Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees’ Organizational Commitment”, **Journal of International Business and Economics**, 2010, 10, 1, s.111

tanımlamıştır. Tanımların ortak noktası, bağlılığın “bireyin örgüt ile kimlik birliği oluşturması”dır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, bireyin, örgütüyle farklı yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır.⁵⁴ Allen ve Meyer’e göre ise örgütsel bağlılık, bireyin kişiliğinin örgütü ile bağlılık ve sadakat ilişkisini ifade etmektedir.⁵⁵

Örgütsel bağlılık bir süreçtir ve üç aşamada oluşmaktadır. Bağlılığın ilk aşaması uyumdur. Bu aşama; bireyin örneğin ücret gibi, diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte bir şeyi elde etmek için onların etkisini kabul etmesidir. Örgütsel bağlılığın ikinci aşaması özdeşleşmedir. Bu aşamada; birey, iş tatminini sürdürülebilirlik ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkisini korumak amacıyla onların etkisini kabul etmektedir. Bu aşamada birey, çalıştığı örgütten gurur duymaktadır. Örgütsel bağlılığın son aşaması içselleştirmedir. Bu aşamada bireyin, örgütün değerleri ile içsel olarak ödüllendirilmesi ve kişisel değerleri ile örgütsel değerler uyumunu hissetmesidir.⁵⁶

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda Allen ve Meyer’in 1997 yılında geliştirdiği modelinin sıklıkla incelendiği görülmektedir. Bu modelde, örgütsel bağlılık üç boyutta açıklanmaktadır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

- *Duygusal Bağlılık*: Örgüte ve amaçlarına çalışanın duygusal bağlılığını ifade eder. Örgütün değer ve normları ile birey arasında bir uyum ortaya çıkmaktadır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve örgütün amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde örgüte bir bağlılık algısı gelişir ve örgütün bir üyesi olarak iş tatmini sağlar.⁵⁷ Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamındadır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip üyeler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür.⁵⁸
- *Devam Bağlılığı*: Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta işgören örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgüte bağlılığını sağlar. Devam bağlılığı, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında kişi örgütüyle özdeşleşim kurmuş değildir.⁵⁹

⁵⁴ Hasan Tutar, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, 12, 3, s.104

⁵⁵ Gülten Eren Gümüştakin ve Canan Emet, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi,” **Dumlupınar Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 17, s.106

⁵⁶ Charles O'Reilly, “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, **California Management Review**, 1989, 31, s.17-18

⁵⁷ Gümüştakin ve Emet, **a.g.m.**, s.106

⁵⁸ Güner Çöl ve Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2005, 19, 1, s.293

⁵⁹ Tutar, **a.g.m.**, s.105-106

-
- *Normatif Bağlılık*: Bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık; bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir.⁶⁰

Özetle, duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılarını; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur.⁶¹

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, çalışanın iş deneyiminden elde ettiği faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında birçok sebebin yattığı ifade edilmektedir. Bu sebeplerden bir tanesi de, örgüt kültürüdür. Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın bireyin çevresiyle olan ilişkilerini geliştirmesine yardımcı olarak gelişmektedir.⁶² Örgüt kültürünün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder.⁶³

5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişiyi İnceleyen Araştırmalar

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili çalışmaların genelinde bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç grup altında incelenmektedir. Örgütsel faktörler başlığı altında ise; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, kararlara katılım, iş grupları, *örgüt kültürü*, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller sayılmaktadır.⁶⁴

Literatürde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki çalışmaların sayısının az olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, bazen örgüt kültürü tipleri ile bazen de örgüt kültürünü oluşturan boyutlar arasında incelenmiştir. Konuya ilişkin araştırmalardan birisi Jaivisarn’ın 2010 yılındaki çalışmasıdır. Bu çalışma, çokuluslu nitelikteki Japon

⁶⁰ Nermin Uyguc ve Dilek Cımrın, “ DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 2004, 19, 1, s.93

⁶¹ Erdem, *a.g.m.*, s.67

⁶² Çavuş ve Gürdoğan, *a.g.m.*, s.21

⁶³ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.143

⁶⁴ Güner Çöl ve Kadir Ardıç, “ Sosyal Yapısal Özelliklerin Bağlılık Üzerine Etkileri, *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, 22, 2, s.162

örgütlerinde çalışan 400 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.⁶⁵ Singh tarafından 2007 yılında Hindistan'daki beş büyük otomotiv örgütünde çalışan 382 yönetici üzerinde yapılan çalışmada ise, örgüt kültürünün boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.⁶⁶ Mahal'in 2009 yılındaki çalışması ise, 100 çalışan üzerinde kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.⁶⁷

Lok ve Crawford'un 1999 yılında, 251 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada ise, hem örgütteki alt kültürler hem de örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bulunmuştur. Ancak örgütteki alt kültürler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha yüksek düzeydedir.⁶⁸ Yiing ve Ahmad tarafından 2009 yılında 238 MBA öğrencisi üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise, destekleyici nitelikteki örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.⁶⁹ Sikorska-Simmons'un 2006 yılında 317 çalışana yönelik yaptıkları araştırmada ise, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r=.69$) tespit edilmiştir.⁷⁰

Mckinnon vd. 2003 yılında Tayvan'daki büyük bir üretim işletmesinde, örgüt kültürü ile duygusal bağlılık, iş tatmini ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Büyük bir üretim örgütünün 726 çalışanından toplanan veriler, örgüt kültürünün boyutları (çalışana saygı gösterme, takım yönelimli olma, yenilikçilik ve örgütsel denge) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi göstermiştir.⁷¹ Saeed ve Hassan tarafından 2000 yılında farklı sektörlerdeki 84 alt ve orta düzey yöneticiye yönelik yapılan çalışmada, örgüt kültürü ile işe ve örgüte bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.⁷² Boon ve Arumugam tarafından 2006'da teknoloji

⁶⁵ Jaivisarn, **a.g.m.**, s.106

⁶⁶ Kavita Singh, "Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry In India", **Journal of Business Economics and Management**, 2007, 8, 1, s.29

⁶⁷ Prabhjot Kaur Mahal, "Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation", **The IUP Journal of Management Research**, 2009, 8, 10, s.44

⁶⁸ Peter Lok ve John Crawford, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction In Organizational Change and Development", **Leadership & Organization Development Journal**, 1999, 20, 7, s.365

⁶⁹ Lee Huey Yiing ve Kamarul Zaman Bin Ahmad, "The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance", **Leadership & Organization Development Journal**, 2009, 30, 1, s.53

⁷⁰ Elzbieta Sikorska-Simmons, "Organizational Culture and Work Related Attitudes Among Staff In Assisted Living", **Journal of Gerontological Nursing**, 2006, 32, 2, s.24

⁷¹ Jill L. McKinnon, Graeme I. Harrison, Chee W. Chow ve Anne Wu, "Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan," **International Journal of Business Studies**, 2003, 11, 1, s.25-44

⁷² Mohammad Saeed ve Arif Hassan, Organizational Culture and Work Outcome: Evidence From Some Malaysian Organizations, **Malaysian Management Review**, 2000, 35, 2, <http://mgv.mim.edu.my/MMR/0012/frame.htm>, Erişim: 05.04.2011

örgütlerinde çalışan 377 personele yönelik yapılan diğer bir araştırmada ise, örgüt kültürünün boyutları (iletişim, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme ve takım çalışması) ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur.⁷³ Lahiry'nin 1994 yılında 188 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada ise, savunucu kültürler ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir.⁷⁴

Ülkemizdeki çalışmalardan Kaya'nın 2005 yılında, 45 kamu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniğini kullanarak yaptığı araştırmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.⁷⁵ Çavuş ve Gürdoğan'ın 2008 yılında beş yıldızlı bir otel işletmesinin çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada ise, çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları karşılaştırılmış, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün bazı boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.⁷⁶ Erdem'in 2007 yılında altı hastanedeki 256 çalışana yönelik yaptığı çalışmada ise, örgüt kültürü tipleriyle örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.⁷⁷ Çöl ve Ardıç'ın 2008 yılında 13 kamu üniversitesinde çalışan 403 akademisyenden elde ettiği veriler ışığında, örgüt kültürünün bir parçası olan katılımcı iş ikliminin, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür.⁷⁸

6. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Böylelikle çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artırmada yardımcı olabilecek örgüt kültürü boyutlarının belirlenebilecektir. Ayrıca, demografik değişkenlere (cinsiyet, eğitim ve yaş) göre, çalışanların örgüt kültürü algılamaları ve örgütsel bağlılıklarındaki farklılıkların incelenmesi de çalışmanın diğer bir amacı olarak belirlenmiştir.

Örgütsel davranış literatüründe örgüt kültürünün ölçümü ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bunun da nedeni örgüt kültürünün çok fazla değişken tarafından oluşması olarak düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgüt kültürü ile ilgili araştırmada kullanılan ölçeğin ülkemizde test edilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca örgüt kültürü ölçeğinden elde edilen veriler çerçevesinde bulunan örgüt kültürü belirleyicilerinin, çalışanların örgüte bağlılıklarını hangi yönde arttırabileceğinin ortaya konulabilmesi bakımından da araştırma önem arz etmektedir. Böylelikle örgütte güçlü bir kültürel yapıyı ortaya koyabilecek değerlere ilişkin çalışma ortamının kurulabilmesine olanak sağlayacak faktörler

⁷³ Ooi Keng Boon ve Veeri Arumugam, "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia", **Sunway Academic Journal**, 2006, 3, s.99

⁷⁴ Sugato Lahiry, "Building Commitment Through Organizational Culture" **Training and Development**, 1994, s.50-52

⁷⁵ Harun Kaya, "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, 2008, 155, s.119

⁷⁶ Çavuş ve Gürdoğan, **a.g.m.**, s.18

⁷⁷ Erdem, **a.g.m.**, s.74

⁷⁸ Çöl ve Ardıç, **a.g.m.**, s.157

belirlenebilecek ve aynı zamanda bu faktörler çalışanların örgütlerine bağlılığını artırmada yardımcı olabilecektir. Bu bağlamda çalışma, hem teorik yazına katkı sağlarken hem de pratik sonuçları bakımından önemli olarak düşünülmektedir.

6.1. Araştırma Örnekleme ve Tasarımı

Araştırma örneklemini İstanbul'da sağlık ve telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren iki örgütün çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden iki örgütten 170 kişi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Birinci örgüt bir hastane olup 108 çalışanın tümü araştırmaya katılırken, ikinci örgütten 62 çalışan araştırmaya katılmıştır. Araştırmada 6 anket eksik ya da hatalı doldurulduğu için veri analizinden çıkarılmış ve 164 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma modeli bakımından çalışma, örgüt kültürü boyutları ile bu boyutlar ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri tanımlayıcı tarzda tasarlanmıştır.

6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma verileri, İstanbul ili sınırları içerisinde iki farklı sektördeki (sağlık ve telekomünikasyon) örgütlerden toplanmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, ilgili sektörlerin tümü için genellenemeyecektir.

6.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında, W.Z. Van der Post, T.J. de Coning ve E.vd M. Smit'in 1997 yılında geliştirdikleri örgüt kültürünü 15 boyutta (*çatışma çözüm süreci, kültürün yönetimi, müşteri yönelimlik,...*) değerleyen ölçek ile Allen-Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen ve örgütsel bağlılığı 3 boyutta (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ölçen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Öncelikle araştırmada kullanılan iki ölçek, araştırmacılar tarafından dilimize çevrilmiştir. Bu doğrultuda örgüt kültürünün 97 ifadelik madde havuzundan 37 tanesi birbirine benzerlik gösterdiği için 60 ifadeden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerdeki ifadelere, demografik nitelikteki değişkenler ilave edilerek anket formu oluşturulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadeler üçüncü bölümde ise örnekleminin sosyo - demografik niteliklerine ait (yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem) sorular yöneltilmektedir. Anket formu, ilgili kurumlara elektronik posta yoluyla ve elden teslim edilmiştir. Anket formlarının geri dönüşleri; elektronik posta ve araştırmacılar tarafından elden teslim alınarak gerçekleştirilmiştir.

6.4. Veri Analizi

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki ifadeler yedi dereceli Likert ölçeğine göre kodlanmış ve en olumsuz ifade 1 puan, en olumlu ifade ise 7 puan (*1:Hiç katılmıyorum , 2:Çoğunlukla Katılmıyorum, 3:Kısmen katılmıyorum, 4:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5: Kısmen Katılıyorum, 6:Çoğunlukla Katılıyorum, 7: Tamamen Katılıyorum*) olacak şekilde değerlendirilmiştir. Veriler,

SPSS for Windows 18.0 paket programında analiz edilmiştir. Toplanan veriler için öncelikle faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi için örneklem büyüklüğü için önemlidir. Vaka sayısı, değişken sayısından fazla olmalıdır. Her değişkende en az 10 vakanın olması arzu edilir. Genel olarak 100-200 denek arası analiz için yeterlidir⁷⁹ Bu çalışma da sağlık ve telekomünikasyon sektörlerinde bulunan iki örgütteki 164 çalışan üzerinde araştırma gerçekleştirilerek yeterli sayıya ulaşılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinden 17 ifade faktör analizi sonucu ilgili ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda bazı faktörler bir arada toplanmış ve örgüt kültürü ölçeği 10 boyutlu (Ödül / performans, katılımcı yönetim, örgütsel bütünleşme, kültürün yönetimi, örgütsel kimlik ve örgüt odağı, yönetim tarzı, müşteri yönelimlilik, çatışma çözüm süreci, yetki odağı, hedeflerin açıklığı) olarak ölçümlenmiştir.

Verilerin güvenilirliği için yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçekleri için Cronbach alpha değerleri; örgüt kültürü ölçeği için 0,951 oldukça yüksek bir değer ve örgütsel bağlılık ölçeği için 0,641 olarak hesaplanmış olup, sosyal bilimler alanındaki çalışmalar için yeterli bir değer olarak belirlenmiştir. Her bir ölçeğe ait, alt ölçeklerin güvenilirlik değerleri ise Tablo 2’de verilmektedir. Verilerin normallik dağılımı için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Böylelikle veri analizinde parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu belirlenmiştir.

7. Bulgular ve Yorumlar

7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya, İstanbul’da faaliyet gösteren iki örgütün çalışanları katılmıştır (n=164). Araştırmada katılımcıların sosyo - demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 53’ü erkek (%32,3) ve 89’u (%54,3) kadındır. Bu soruyu yanıtızsız bırakan 22 kişidir (%13,4). Katılımcıların 101’i (%61,6) üniversite, 20’si yüksek lisans ve doktora (%12,2) ve 16’sı lise (%9,8) mezunudur. Bu soruyu yanıtlamayan 27 kişidir (%16,5). Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, 68’i (%41,5) 26-35 yaş aralığında, 41’i (%25) 18-25 yaş aralığında, 9’u ise (%5,5) 36 yaş ve üzeri gruptadır. Bu soruyu yanıtlamayan 46 kişi (%28) bulunmaktadır. Örgüt kıdemleri ise, 1-3 yıl arası 71 kişi (%43,3), 1 yıldan az 17 kişi (%10,4), 3-5 yıldan az 14 kişi (%8,5) ve 5 yıl ve üzeri 8 kişi (%4,9) olarak belirlenmiştir. Bu soruyu yanıtızsız bırakan 46 kişidir (%28). Araştırma örnekleminin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1’de görülmektedir.

⁷⁹ Aziz Akgül ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, 2. Basım, Emek Ofset, Ankara, 2005, s.419

Tablo 1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	53	32,3
	Kadın	89	54,3
	Yanıtlamayan	22	13,4
Eğitim Durumu	Lise	16	9,8
	Üniversite	101	61,6
	Y.lisans ve Doktora	20	12,2
	Yanıtlamayan	27	16,5
Yaş Grubu	18 - 25 yaş arası	41	25
	26 - 35 yaş arası	68	41,5
	36 yaş ve üzeri	9	5,5
	Yanıtlamayan	46	28,0
Örgüt Kıdemi	1 yıldan az	17	10,4
	1-3 yıldan az	71	43,3
	3-5 yıldan az	14	8,5
	5 yıl ve üzeri	8	4,9
	Yanıtlamayan	46	28,0

7.2. Tanımlayıcı Analizler

Araştırmaya ait tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde; örgüt kültürüne yönelik ölçeğe ait ortalama 4,91 (Std.sapma 0,9) olarak hesaplanmış ve katılımcıların “kısmen katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaba yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür. Örgüt kültürünü oluşturan faktörlere ait ortalamalarda ise; en yüksek müşteri boyutu için ortalama: 6,06 (Std. sapma: 1,27) olurken, özerklik boyutunun ise ortalama: 4,01 (std. sapma: 1,56) ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün tüm boyutları açısından durum değerlendirildiğinde; katılımcıların “kısmen katılıyorum” ile “çoğunlukla katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaplara yakın bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalama değeri 4,44 (std. sapma: 0,8) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre örgütsel bağlılık konusunda katılımcılar “kısmen katılıyorum” şeklindeki olumlu cevaba yakın değerlendirmeler yapmışlardır. Örgüt kültürünün boyutları açısından durum değerlendirildiğinde; en yüksek duygusal bağlılık boyutunun ortalama: 5,33 (std. sapma:1,37), devam bağlılığının ise ortalama 3,66 (std. sapma:1,26) en düşük değere sahip olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerine ve Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları ile Güvenilirlik Skorları

Ölçekler ve Boyutları	n	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach Alfa
Örgüt kültürü (ort.)	164	4,91	,90	0,95
Ödül-performans	164	4,31	1,62	0,92
Katılımcı Yönetim	164	4,25	1,27	0,84
Örgütsel Bütünleşme	164	4,95	1,22	0,86
Kültürün Yönetimi	164	5,14	1,05	0,82
Örgütsel Kimlik-Örgüt Odağı	164	5,57	1,09	0,81
Yönetim tarzı	164	4,94	1,05	0,83
Müşteri yönelimlilik	164	6,06	1,27	0,92
Çatışma çözüm süreci	164	5,02	1,19	0,77
Yetki Odağı	164	4,01	1,56	0,65
Hedeflerin açıklığı	164	5,16	1,42	0,96
Örgütsel bağlılık (ort.)	164	4,44	,80	0,64
Duygusal	164	5,33	1,37	0,85
Normatif	164	3,91	1,22	0,58
Devam	164	3,66	1,26	0,57

7.3. Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt kültürünü oluşturan değişkenleri belirleyebilmek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizinde araştırmacı, öncelikle araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkanına sahip olmaktadır. Bu yolla, araştırmacı elinde bulunan çok sayıda değişkenden oluşan değişkenler setini daha az sayıda yeniden oluşturulmuş değişkenler (faktörler) cinsinden ifade etme ve anlama imkanına sahip olmaktadır.⁸⁰ Faktör analizinde Kaiser - Meyer - Olkin ölçeğine ait değerin 0.50'nin üzerinde olması gerekir. Analiz sonuçları incelendiğinde, örgüt kültürü ölçeği için 0,886 ve örgütsel bağlılık ölçeği için 0,779 olarak bulunan değerler, iyi olarak değerlendirilmektedir. Bartlett küresellik testi istatistiksel anlamlılık (p) sonucu ise 0,000 olarak bulunmuştur (Tablo 3). Bartlett testi değerinin yüksek istatistiksel anlamlılık ($p < 0.001$) taşıması, araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için elverişlilik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu test, elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.⁸¹

⁸⁰ "Faktör Analizi", http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim : 10.04.2011

⁸¹ Şeref Kalaycı vd. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005, s.322

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü	Barlett Küresellik Testi	p-değeri
Örgüt Kültürü	0,886	4597,718	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,779	722,011	0,000

Faktör analizi sonuçları varimaks rotasyonu ile hesaplanmıştır. Sonuçta, örgüt kültürünü oluşturan boyutlara ait ifadelerin faktör yük değerleri; ödül-performans (0,698-0,908), katılımcı yönetim (0,559-0,786), örgütsel bütünleşme (0,416,-0,767), kültürün yönetimi (0,380-0,688), örgütsel kimlik-örgüt odağı (0,395-0,762), yönetim tarzı (0,477-0,674), müşteri yönelimlilik (0,867-0,874), çatışma çözüm süreci (0,516-0,819), yetki odağı (0,770-0,819) ve hedeflerin açıklığı (0,647-0,648) aralıklarında hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucu 10 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %69 olup, iyi bir değerdir (Tablo 4).

Tablo 4. Örgüt Kültürünün Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi
Ödül-performans	14,983	34,843	34,843
Katılımcı yönetim	2,993	6,961	41,804
Örgütsel bütünleşme	2,254	5,242	47,047
Kültürün yönetimi	1,855	4,313	51,360
Örgütsel Kimlik-Örgüt odağı	1,629	3,789	55,149
Yönetim tarzı	1,346	3,131	58,280
Müşteri yönelimlilik	1,296	3,013	61,293
Çatışma çözüm süreci	1,243	2,891	64,185
Yetki odağı	1,113	2,588	66,772
Hedeflerin açıklığı	1,042	2,424	69,197

Örgütsel bağlılık ölçeği için faktör yük değerleri; duygusal bağlılık (0,630-0,915), normatif bağlılık (0,593- 0,647) ve devam bağlılığı (0,514-0,702) olarak hesaplanmıştır. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %59'dur (Tablo 5).

Tablo 5. Örgüt Bağlılık Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans Yüzdesi
Duygusal bağlılık	4,005	33,379	33,379
Normatif bağlılık	1,815	15,122	48,501
Devam bağlılığı	1,336	11,137	59,638

7.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında, bireylerin örgüt kültürüne yönelik algıları ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin varlığının sınanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığı da test edilmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H₁: Çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında ilişki vardır.

H₂: Çalışanlarının örgüt kültürü algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanlarının örgütsel bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanlarının örgüt kültürü algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanlarının örgütsel bağlılık algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların örgüt kültürü algılamaları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

7.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Sonuçlar

H₁: Çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında ilişki vardır.

Çalışanların örgüt kültürüne yönelik algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda, pozitif yönlü orta derecede bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş (istatistiksel anlamlılık $p < 0,01$ ve Pearson korelasyonu=0,481) ve **H₁ hipotezi kabul** edilmiştir. Bu sonuç, çalıştığı örgütün değerlerini kabul eden ve ona göre davranış gösteren bireylerin, örgüte bağlılıklarının artırılabilmesinde kültürün önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Çalışmadaki bu olumlu ilişkiyi daha iyi anlayabilmek için örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiştir (Tablo 6). Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürünün yetki odağı boyutu haricindeki tüm boyutlar ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü sadece devam bağlılığı ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir. Bu durumda aslında istenilen bir durumu ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanların sadece mevcut alternatiflerin sınırlı olması ya da mecburiyet nedeniyle örgütte kalmaları kültürün geliştirilmesi açısından uygun bir durum oluşturmayacaktır.

Tablo 7. Örgüt Kültürü ve Boyutları ile Örgütsel Bağlılık ve Boyutları Arasında İlişkinin İncelenmesi

	Ödül-perf.	Katılımcı Yönetim	Örgütsel Bütünleşme	Kültürün Yönetimi	Kimlik-Odak	Yönetim Tarzı	Müşteri Yön.	Çatışma Çözüm Süreci	Yetki Odağı	Hedef Açıklığı	Duygusal	Norma-tif	Devam	Örgüt Kültürü	Örgüt-sel Bağlılık
Ödül-perf.	1														
	.														
	164														
Katılım	,372(**)	1													
	,000	.													
	164	164													
Bütünleşme	,553(**)	,562(**)	1												
	,000	,000	.												
	164	164	164												
Çatışma Kültürü	,413(**)	,481(**)	,624(**)	1											
	,000	,000	,000	.											
	164	164	164	164											
Kimlik	,352(**)	,576(**)	,629(**)	,570(**)	1										
	,000	,000	,000	,000	.										
	164	164	164	164	164	164	164								
Yönetim	,486(**)	,576(**)	,707(**)	,602(**)	,590(**)	1	,451(**)								
	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000								
	164	164	164	164	164	164	164								
Müşteri Y.	,225(**)	,401(**)	,475(**)	,452(**)	,412(**)	,451(**)	1								
	,004	,000	,000	,000	,000	,000	.								
	164	164	164	164	164	164	164								
Çatışma	,348(**)	,332(**)	,479(**)	,546(**)	,446(**)	,425(**)	,274(**)	1							
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.							
	164	164	164	164	164	164	164	164							
Özerklik	,192(*)	,231(**)	,283(**)	,206(**)	,311(**)	,308(**)	,095	,253(**)	1						
	,014	,003	,000	,008	,000	,000	,226	,001	.						
	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164					

Amaç	,348(**)	,620(**)	,621(**)	,530(**)	,573(**)	,627(**)	,466(**)	,302(**)	,196(*)	1					
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	.					
	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164					
Duygusal	,393(**)	,386(**)	,542(**)	,576(**)	,575(**)	,486(**)	,346(**)	,460(**)	,237(**)	,420(**)	1				
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	.				
	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164				
Normatif	,267(**)	,193(*)	,175(*)	,208(**)	,121	,136	,053	,098	-,035	,083	,233(**)	1			
	,001	,013	,025	,007	,123	,082	,498	,211	,660	,290	,003	.			
	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164			
Devam	-,177(*)	-,313(**)	-,267(**)	-,379(**)	-,393(**)	-,344(**)	-,245(**)	-,277(**)	-,221(**)	-,327(**)	-,408(**)	-,067	1		
	,024	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,000	,004	,000	,000	,398	.		
	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164		
Örgüt Kültürü	,673(**)	,739(**)	,867(**)	,778(**)	,769(**)	,842(**)	,554(**)	,604(**)	,393(**)	,727(**)	,631(**)	,214(**)	-,189(*)	1	
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,015	.	
	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	
Örgütsel Bağlılık	,387(**)	,290(**)	,396(**)	,386(**)	,347(**)	,311(**)	,185(*)	,282(**)	,056	,233(**)	,700(**)	,742(**)	,058	,435(**)	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,474	,003	,000	,000	,459	,000	.
	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164

** Korelasyon %99 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. (%1 hata payı ve 2-yönlü).

* Korelasyon %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. (%5 hata payı ve 2-yönlü).

H₂: Çalışanlarının örgüt kültürü algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların örgüt kültürü algılamalarının, cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapılan t testi sonucuna göre, H₂ hipotezi reddedilmiş ve cinsiyet değişkenine göre istatistiki yönden anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür (p= 0,647> 0,05). Dolayısıyla erkek ya da kadın çalışanların örgüt kültürünü algılamaları bakımından herhangi bir farklılık olmadığı gözlenmektedir. Değişkenlere ait ortalama sonuçları da bu farklılığın olmadığı yönünde sonucu teyit eder niteliktedir. Erkek çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılamalarına ait aritmetik ort.= 4,98 iken, kadın çalışanların aritmetik ort. = 4,92 olarak bulunmuş ve istatistiki olarak da yakın olan bu iki değer, farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. t testi sonuçları

Cinsiyet	n	Ort.	Std. sapma	t-değeri	p-değer
Erkek	53	4,98	0,71	0,459	0,647
Kadın	89	4,92	0,95		

H₃: Çalışanlarının örgütsel bağlılık algılamaları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 8. t testi sonuçları

Cinsiyet	n	Ort.	Std. sapma	t-değeri	p-değer
Erkek	53	4,48	0,75	0,649	0,517
Kadın	89	4,39	0,83		

Çalışanların örgütsel bağlılık algılamalarının, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan t testi sonucuna göre, H₃ hipotezi reddedilmiştir (p= 0,517> 0,05). Değişkenlere ait ortalama sonuçları incelendiğinde erkek çalışanların örgütsel bağlılığa yönelik algılamalarına ait aritmetik ort.= 4,48 ve kadın çalışanların aritmetik ort. = 4,39 olarak bulunmuş ve bu değerlerin istatistiki olarak anlamlı bir farklılık meydana getirmediği görülmüştür (Tablo 8).

H₄: Çalışanlarının örgüt kültürü algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarının, yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizine göre, istatistiki yönden anlamlı bir farklılık görülmemiştir (p= 0,104> 0,05). Yaş değişkeni açısından ortalama sonuçlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir (18-25 yaş aralığı arit. ort.= 4,81, 26-33 yaş aralığı arit. ort.= 5,16 ve 34 ve üzeri yaş aralığı

arit. ort.= 5,13/ Tablo9). Bu durum aradaki farksızlığın temel nedeni olarak düşünülebilir.

Tablo 9. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş grupları	n	Ort.	Std. sapma	F-değeri	p-değer
18-25 yaş aralığı	41	4,81	,80	2,312	0,104
26-33 yaş aralığı	67	5,16	,86		
34 ve üzeri yaş aralığı	10	5,13	,73		

H₅: Çalışanlarının örgütsel bağlılık algılamaları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda; çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları, yaş gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($p= 0,085 > 0,05$). Yaş aralıkları açısından ortalama değerler birbirine yakındır. (18-25 yaş aralığı arit. ort.= 4,35, 26-33 yaş aralığı arit. ort.= 4,37 ve 34 ve üzeri yaş aralığı arit. ort.= 4,94/ Tablo 10). Yalnız buradaki analizin %10 hata payı ile kabul edilebileceği de gözden kaçırılmamalıdır.

Tablo 10. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş Grupları	n	Ort.	Std. sapma	F-değeri	p-değer
18-25 yaş aralığı	41	4,35	,81	2,521	0,085
26-33 yaş aralığı	67	4,37	,77		
34 ve üzeri yaş aralığı	10	4,94	,73		

H₆: Çalışanların örgüt kültürü algılamaları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Örgüt kültürü algılamaları, çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır ($p= 0,071 > 0,05$). Bu sonuca göre H_6 hipotezi reddedilmiştir. Eğitim durumları açısından örgüt kültürüne yönelik ortalama değerler; lise: 5,18, üniversite:4,84, y.lisans/doktora:5,27 olarak hesaplanmıştır. Bir önceki hipotezdeki duruma benzer bir durum burada da görülmektedir. Bu hipotez için de istatistik anlamlılık değerinin %10 hata payı düzeyinde kabul edilebileceği dikkate alınması gereken bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 11. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	Ort.	Std. sapma	F-değeri	p-değer
Lise	16	5,18	,73	2,704	0,071
Üniversite	101	4,84	,90		
Yüksek Lisans/Doktora	20	5,27	,79		

H₇: Çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık algılamaları, çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır ($p= 0,205 > 0,05$). Bu sonuca göre H_7 hipotezi reddedilmiştir. Eğitim durumları açısından örgütsel bağlılık ortalamaları; lise: 4,70, üniversite:4,39, yüksek lisans:4,22 olarak hesaplanmıştır (Tablo 12).

Tablo 12.Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	Ort.	Std. sapma	F-değeri	p-değer
Lise	16	4,70	,91	1,604	0,205
Üniversite	101	4,39	,78		
Yüksek Lisans/Doktora	20	4,22	,87		

Sonuçlar ve Öneriler

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle birlikte, rekabet hızı artmış ve örgütler arasındaki farklılıkları keşfetmenin yolları önem kazanmıştır. Örgütlerin birbirine göre üstünlükleri farklı konular aracılığıyla incelenmeye başlanmıştır. Bu konular arasında, örgütsel davranış ve insan kaynaklarını birleştirebilen alanlardan ikisi; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıktır. Bu araştırmada sağlık ve telekomünikasyon sektörlerinde bulunan iki örgütün çalışanlarının, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılamalarının farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Çalışmanın verileri anket yoluyla toplanmış olup, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin ifadeler ankette yer almıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında istatistikî açıdan pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Bu sonuç, literatürdeki yurtdışındaki çalışmalar; Jaivisarn (2010), Mahal (2009), Yiing ve Ahmad (2009), Singh (2007), Sikorska-Simmons (2006), Boon ve Arumugam (2006), Mckinnon vd. (2003), Lok ve Crawford (1999) ile ülkemizdeki çalışmalar Kaya (2005) ve Erdem (2007)'in çalışmalarında elde edilen sonuçlar ile paralellik arz etmektedir. Çalışanların demografik özellikleri olarak ele alınan; cinsiyet, eğitim ve yaş durumlarına göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılamaları ise farklılık göstermemektedir.

Çalışma sonuçları ayrıntılı olarak incelendiğinde; örgüt kültürünün duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanlarda güçlü bir duygusal bağlılığın oluşturulması, örgüt kültürünün anlaşılmasında ve örgüt değerlerinin benimsenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Yine örgüt kültürünün benimsenmesinde ve bağlılığın geliştirilmesinde insan kaynakları uygulamaları yönetimler açısından önemli olabilir. Örneğin; işe-alım sürecinde birey-örgüt ve birey-iş uyumuna dikkat edilmesi ya da eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kültürel

değerlerin çalışanlara benimsetilmesi, hem kültürün örgütün bütününde yaygınlaştırılmasında hem de bağlılık faktörünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu noktada örgüt yöneticileri, örgütün dinamiklerini yansıtan kültürel öğeler aracılığıyla, çalışanlarının bağlılıklarını artırmayı ve özdeşleşebilmelerini sağlamaya çalışmalıdırlar.

Sonuç itibariyle; araştırmanın ilgili sektörlerde bulunan çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmesi ve böylece sektörler arası farklılıkların ortaya konulması yararlı olabilir. Böylelikle, karşılaştırmalı nedensel analizlerin yapılabilmesi mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- AKGÜL, A. & ÇEVİK, O. **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’de İşletme Yönetimi Uygulamaları**, 2. Baskı, Emek Ofset Ltd.Şti. Ankara.
- AKIN, A. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2002, 3, 1, ss.97-113
- AYDENİZ, N. ve YÜKSEL, B. “Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finansal Performansa Etki Boyutu”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 6, 20, ss.95-111
- BACON, N. & BLYTON. P. “Management Practices and Employee Attitudes: A Longitudinal Study Spanning Fifty Years,” **The Editorial Board of the Sociological Review**, 2001, ss.254-274
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması,” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 13, 1, ss.29-56
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T.. “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2004, 7, ss.1-30
- BALAY, R. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BRADLEY-POPOVICH, G. E. “An Exercise in Ethics: Case Analysis with Implications for the Exercise Physiologist”, <http://faculty.css.edu/tboone2/asep/ExerciseInEthics.html>, Erişim: 16.09.2011
- BOON, O. K. & ARUMUGAM, V. “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations In Malaysia”, **Sunway Academic Journal**, 2006, 3, ss.99-115
- CAZLA, F., & Diğ., “Cross-cultural differences and Italian firms’ internationalization in Algeria: Exploring assertiveness and performance orientation,” **European Business Review**, 2010, 22, 2, ss. 246-272
- CHIZHIK, Alexander W., & Diğ., “The Rise and Fall of Power and Prestige Orders: Influence of Task Structure”, **Social Psychology Quarterly**, 2003, 66, 3, ss.303-317

-
- ÇAVUŞ, Ş. & GÜRDOĞAN. A. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2008, 1, ss.18-34
- ÇÖL, G. & GÜL, H. “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2005, 19, 1, ss.291-306
- ÇÖL, Güner & ARDIÇ, K. “Sosyal Yapısal Özelliklerin Bağlılık Üzerine Etkileri, **Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2008, 22, 2, ss.157-174
- DARBY, D. N., ve K. Daniel “Factors that Influence Nurses’ Customer Orientation”, **Journal of Nursing Management**, 1999, 7, ss.271-280
- DENISON, Daniel R. & SPREITZER. G. M. “Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach”, **Research in Organizational Change and Development**, 1991, 5, ss.1-21
- DURNA, Ufuk & EREN. V. “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, 6, 2, ss.210-219
- ERDEM, R. “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma,” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2007, 2, 2, ss.63-79
- GÜLER, E. Ç.. “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2006, 6, 1, ss.17-23
- GÜMÜŞTEKİN, G.E. ve EMET, C. “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi,” **Dumlupınar Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007, 17, ss.90-116
- GONG, Yaping & Diğ., “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy,” **Academy of Management Journal**, 2009, 52, 4, ss.765–778
- İŞCAN, Ö. F.. “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2006, 11, ss.160-177
- JAVISARN, V. “How Organizational Culture of Japanese Multinationals In Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees’ Organizational Commitment”, **Journal of International Business and Economics**, 2010, 10, 1, ss.106-120

- KALAYCI, Ş. & Diğ.. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005, s.322
- KARAHAN, K. & ÖZÇİFTÇİ, V. “Pazar Yönlülük: Aksaray İli Perakende Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, 20 ss.479-492
- KAYA, H. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Maliye Dergisi**, 2008, 155, ss.119-143
- KE, W. & WIE, Kwok K. “Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation”, **Decision Support Systems** , 2008, 45, 2, ss.208-218
- KHRUASUWAN, Monticha & Diğ.. “The application of Participative Management training and its relationship to Thai cultural values: Is there a good fit?,” **China-USA Business Review**, 2009, 8, 2 (Serial No.68), ss.46-54
- KNIPPENBERG, Daan Van & SLEEBOS, E. “Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes,” **Journal of Organizational Behavior**, 2006, 27, ss.571-584
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2005.
- KWAN, P. & WALKER, A. “Validating The Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture through Inter-Institutional Comparisons,” **Organizational Analysis**, 2004, 12, 1, ss.21-39
- KWANTES, C.T. & BOGLARSKY, C.A. “Perceptions of organizational culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries”, **Journal of International Management**, 2007, 13, ss.204-230.
- LAHIRY, S. “Building Commitment through Organizational Culture”, **Training and Development**, 1994, ss.50-52
- LANGE, D. “A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control,” **Academy of Management Review**, 2008, 33, 3, ss.710-729
- LIVARI, J. & HUISMAN. M. “The Relationship between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies”, **MIS Quarterly**, 2007, 31, 1, ss.35-58
- LOK, P. & CRAWFORD, J. “The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, **Leadership & Organization Development Journal**, 1999, 20, 7, ss.365-373

-
- LUND, D. B. “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2003, 18, 3, ss.219-221
- MACINTOSH, E. & DOHERTY, A. “Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of An Internal Phenomenon”, **Sport Management Review**, 2007, 10, ss.45-64
- MAHAL, P. K.. “Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation”, **The IUP Journal of Management Research**, 2009, 8, 10, ss.38-51
- MCKINNON, J. L. & Diğ. “Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan,” **International Journal of Business Studies**, 2003, 11, 1, ss.25-44
- NAKRA, R. “Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study,” **VISION-The Journal of Business Perspective**, 2006, 10, 2, ss.41-51
- NAKTİYOK, A. ve TİMURÖĞLU, M. K., “Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri,” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 30, ss.169-192
- NAKTİYOK, A.. “Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, 20, ss. 95-116
- O'REİLLY, C.“Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, **California Management Review**, 1989, 31, 4, ss.9-25
- O'REGAN, N. ve GHOBADIAN, A.“Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers In The UK The Applicability of The Miles and Snow Typology”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, 2006, 17, 5, ss.603-620
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve ÇELİK, C. “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, 23, 1, ss.95-111
- ÖZLER, H. N., & Diğ., “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli,” **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 2004, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf> , Erişim: 21.03.2011, ss.133-140

- ROH, J.J., & Diğ. “Organizational Culture and Supply Chain Strategy: A Framework for Effective Information Flows”, **Journal of Enterprise Information Management**, 2008, 21, 4, ss.361-376
- SAEED, M. & HASSAN, A. “Organizational Culture and Work Outcome: Evidence from Some Malaysian Organizations, **Malaysian Management Review**, 2000, 35, 2, <http://mgv.mim.edu.my/MMR/0012/frame.htm>, Erişim: 05.04.2011
- SCOTT-FINDLAY, S. & Estabrooks, C. A. “Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review”, **Journal of Advanced Nursing**, 2006, 56, 5, ss.498-513.
- SIKORSKA-SIMMONS, E. “Organizational Culture and Work Related Attitudes among Staff in Assisted Living”, **Journal of Gerontological Nursing**, 2006, 32, 2, ss.19-27
- SINGH, K. “Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry In India”, **Journal of Business Economics and Management**, 2007, 8, 1,ss.29-37
- SWEENEY, B. & CARRUTHERS, W. L. “Conflict Resolution: History, Philosophy, Theory, and Educational Applications”, **School Counselor**, 1996, 43, 5, ss.326-344.
- ŞAHİN, Ali, & Diğ. “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama,” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005, ss.553-568.
- TUTAR, Hasan. “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, 12,3, ss.97-120.
- TÜRK DİL KURUMU. Güncel Türkçe Sözlük, <http://tdk.gov.tr>, Erişim: 24.02.2011
- TÜZÜN, İ. K. ve ÇAĞLAR, İ. “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi,” **Journal of Yaşar University**, 2008, 3, 9, ss.1011-1027
- UYGUÇ, N. ve ÇIMRIN, D. “ DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, 2004, 19, 1, ss.91-99

-
- VAN DER POST, W.Z. & Diğ.. “An instrument to measure organizational culture”, **South African Journal of Business Management**, 1997, 28, .4, ss.147-168. <http://web.ebscohost.com/>, Erişim: 20.03.2011
- VARİNLİ, İ. & Diğ. “Duygusal Zekânın Müşteri Odaklılık ve Satış Performansı Üzerine Etkisi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 2009, 1, ss.113-130
- YIING, L.H.& Ahmad. K.Z.Bin “The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance”, **Leadership & Organization Development Journal**, 2009, 30, 1, ss.53-86
- WILLIAMSON, M. G. “The Effects of Expanding Employee Decision Making on Contributions to Firm Value in an Informal Reward Environment”, **Contemporary Accounting Research**, 2008, 25, 4, ss.1183-1209
- “Faktör Analizi”, http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim: 10.04.2011

