T.C.
RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU

# KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK: RTÜK UYGULAMASI

**UZMANLIK TEZİ**

**MERİÇ HACIOĞLU**

**ANKARA**
**ARALIK, 2022**


RTÜK
RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU

# T.C.
# RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU

# KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK: RTÜK UYGULAMASI

## UZMANLIK TEZİ


## MERİÇ HACIOĞLU

**Danışman**
**Üst Kurul Uzmanı Tuğba Özge KÜÇÜKALİ MAVİ**



**ANKARA**
**ARALIK/2022**

Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Başkanlığına,

Meriç HACIOĞLU adlı Üst Kurul Uzman Yardımcısının hazırladığı "Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık: RTÜK Uygulaması" başlıklı bu çalışma Tez Değerlendirme Komisyonu üyelerince oy birliği / oy çokluğu ile **Uzmanlık Tezi** olarak kabul edilmiştir.

| Komisyon Üyeleri | | İmza |
|---|---|---|
| Başkan | Ebubekir ŞAHİN<br>Üst Kurul Başkanı | ..…….. |
| Üye | Deniz GÜÇER<br>Üst Kurul Üyesi | ……. |
| Üye | Dr. İbrahim USLU<br>Üst Kurul Başkan Yardımcısı | ……. |
| Üye | Deniz GÜLER<br>Daire Başkanı | ……. |
| Üye | Tuğba Özge KÜÇÜKALİ MAVİ<br>Üst Kurul Uzmanı (Tez Danışmanı) | …… |

ONAY

Bu tez Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Uzmanlığı Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca …/…/20... tarihinde kabul edilmiştir.

Ebubekir ŞAHİN
Üst Kurul Başkanı

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tez çalışmasında;

Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 20/12/2022

Meriç HACIOĞLU
Üst Kurul Uzman Yardımcısı

## TEŞEKKÜR

"Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık: RTÜK Uygulaması" isimli bu tezin hazırlanma sürecinde öncelikle Üst Kurul Başkanı Sn. Ebubekir ŞAHİN, Üst Kurul Üyeleri ve Tez Değerlendirme Komisyonu Üyelerine,

Tez yazım sürecinde desteklerini esirgemeyen ve süreci kolaylaştırıcı yaklaşımda bulunan birim yöneticilerim Sn. Deniz GÜLER, Sn. Metin ERKMEN ve Sn. Dr. Oğuzhan DAĞ'a

Bilgisinden, tecrübesinden yararlandığım, sürecin bütün aşamalarında yol gösteren, değerli tez danışmanım Sn. Özge KÜÇÜKALİ MAVİ'ye,

Her zaman yanımda olan mesai arkadaşlarım Solmaz Serra TANRIKULU'na, Begüm YENTÜR KOÇ'a, Sena ÖZTEK'e, Merve ALSAT'a, Muhammet Erdoğan DOĞRAMACI'ya, Selin ÇAĞIN MAVİZER'e,

Anket uygulamasının gerçekleştirilmesinde emeği geçen mesai arkadaşlarım Ali KAYA'ya, Serdal EREN'e, Burak Anıl YILDIRIM'a, Ahmetcan SEYHAN'a ve Yusuf ÇAKIR'a,

Güler yüzünü benden eksik etmeyen mutluluk kaynağım Zeynep'e,

Çalışmam boyunca beni her zaman destekleyen ve cesaretlendiren başta kardeşlerim Göksu HACIOĞLU ve Tuna HACIOĞLU olmak üzere bütün aileme teşekkürü borç bilirim.

# ÖZET

## KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK: RTÜK UYGULAMASI

HACIOĞLU Meriç
Uzmanlık Tezi
Tez Danışmanı: Üst Kurul Uzmanı Tuğba Özge KÜÇÜKALİ MAVİ
Aralık, 2022, 137

1980'li yıllardan beri yönetim alanında meydana gelen değişimler sonucunda insan odaklı yönetim anlayışının organizasyonel verimliliği arttırdığı görülmüştür. Bu kapsamda çalışanların mesleki ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde karar alma süreçlerine daha fazla katılım sağladığı, daha fazla inisiyatif aldığı, iş birliğine dayalı, çalışanlar arasında daha samimi ilişkilerin teşvik edildiği ve hiyerarşinin daha az hissedildiği yönetim biçiminin kurumsal bağlılığı arttırdığı, neticesinde de organizasyon verimliliğine büyük katkı sağladığı görülmüştür. İnsan odaklı bu yaklaşımların önem kazanmasıyla beraber son yıllarda kurum kültürü ve kurumsal bağlılık kavramları da araştırmacılar tarafından organizasyon verimliliğini etkileyen önemli değişkenler olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu nedenle verimliliği arttırabilmek ve çalışanların aynı hedefler doğrultusunda iş birliği içerisinde çalışmasını sağlayabilmek için kurumsal bağlılığı arttıracak bir kültür oluşumu organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırmada RTÜK (Radyo ve Televizyon Üst Kurulu)'ün kurum kültürünü analiz etmek ve kurum kültürü algısının, çalışanların kuruma olan bağlılığına etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Kurum kültürü ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için literatür araştırmasına ek olarak üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanarak RTÜK İdare Merkezi ve Bölge Müdürlükleri katılımı ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırma verilerinin analizinde, kurum kültürü ve kurumsal bağlılık boyutlarının demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre farklılıklarını incelemek için iki gruptan oluşan değişkenlerde t-testi, ikiden fazla grup olan değişkenlerde tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır. Kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ilişkisini test etmek içinse doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların kurum kültürü varlığına ilişkin algıları arttıkça kuruma olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür. Ayrıca kuruma olan bağlılığın çoğunlukla duygusal bağlılıktan kaynaklandığı, duygusal bağlılığın da klan ve profesyonelizm/gelişme kültüründen olumlu şekilde etkilendiği görülmüştür.


**Anahtar kelimeler:** kurum kültürü, kurumsal bağlılık, verimlilik, ortak değerler, katılım

## ABSTRACT

## KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK: RTÜK UYGULAMASI

HACIOĞLU Meriç

Specialization Thesis

Thesis Advisor: Supreme Council Specialist Tuğba Özge KÜÇÜKALİ MAVİ

December, 2022, 137

As a result of the changes that have taken place in the field of management since the 1980s, it has been seen that the human-oriented management approach increases organizational efficiency. In this context the management style in which employees participate more in decision-making processes, take more initiative, is collaborative, cordial relations between employees are more encouraged and hierarchy is less felt, increases organizational commitment. As a result, employees who are more committed to the organization increase the efficiency of the organization by making more effort for the goals of the organization. With the increasing importance of these human-oriented approaches, the concepts of organizational culture and organizational commitment have been started to be examined by researchers as important variables affecting organizational efficiency in recent years. For this reason, a culture that will increase organizational commitment is of great importance for organizations in order to increase productivity and ensure that employees work in cooperation in line with the same goals.

In this research, it is aimed to analyze the organizational culture of RTÜK (Radio and Television Supreme Council) and to determine the effect of the perception of organizational culture on the commitment of the employees to the institution. In order to determine the relationship between organizational culture and organizational commitment, in addition to the literature research, a questionnaire consisting of three parts was prepared and a survey was conducted with the participation of RTÜK Headquarters and Regional Directorates.

In the analysis of the research data, t-test and one-way analysis of variance test were applied to examine the differences of the dimensions of organizational culture and organizational commitment according to demographic and job-related characteristics. In addition, linear regression analysis was applied to test the relationship between organizational culture and organizational commitment. As a result of the research, it was seen that as the perceptions of the employees about the existence of organizational culture increased, their

commitment to the institution increased. Another important finding is that loyalty to the ınstitution is mostly caused by affective commitment, while affective commitment is positively affected by the clan and professionalism/inovative culture.
**Anahtar kelimeler:** Organizational culture, organizational commitment, efficiency, value, participation

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa**

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ..... iii
TEŞEKKÜR ..... iv
ÖZET ..... v
ABSTRACT ..... vi
İÇİNDEKİLER ..... viii
TABLOLAR DİZİNİ ..... xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... xvi
GİRİŞ ..... 1
Problem ..... 1
Amaç ..... 2
Önem ..... 3
Sınırlılıklar ..... 3
Araştırmanın Yöntemi ..... 3
Araştırmanın Modeli ..... 3
Evren ve Örneklem ..... 4
Verilerin Toplanması ..... 5
Veri Toplama Araçları ..... 5
Verilerin Çözümlenmesi ..... 6
BÖLÜM 1 ..... 8
KURUM KÜLTÜRÜ ..... 8
1.1. Kültür Kavramı ve Kurum Kültürü ..... 8
1.1.1. Kültür Kavramı ..... 8
1.1.2. Kurum Kültürü Tanımı ..... 9
1.1.3. Kurum Kültürünün İşlevleri ..... 11
1.1.4. Kurum Kültürünün Önemi ..... 13

1.2. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler ..... 14
1.2.1. Değerler ve Varsayımlar ..... 14
1.2.2. Normlar ..... 14
1.2.3. Liderler ve Kahramanlar ..... 15
1.2.4. Törenler, Seromoniler, Ritüeller ..... 16
1.2.5. Semboller ..... 16
1.2.6. Hikayeler ve Efsaneler ..... 16
1.2.7. Dil ..... 17
1.3. Kurum Kültürüne İlişkin Teorik Modeller ve Sınıflandırmalar ..... 17
1.3.1. Schein'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı ..... 17
1.3.1.1. Göstergeler ..... 18
1.3.1.2. Paylaşılan Değerler ve İnançlar ..... 18
1.3.1.3. Temel Varsayımlar ..... 18
1.3.2. Parson's AGIL Kurum Kültürü Modeli ..... 18
1.3.3. Hofstede Kurum Kültürü Modeli ..... 19
1.3.4. Peters ve Waterman Kurum Kültürü Modeli ..... 21
1.3.5. Cameron ve Quinn Rekabet Eden Değerler Modeli ..... 22
1.3.6. Schneider Kurum Kültürü Sınıflandırması ..... 25
1.3.7. Handy Kurum Kültürü Modeli ..... 27
1.3.8. Miles ve Snow Kurum Kültürü Modeli ..... 28
1.3.9. Ouchi Kurum Kültürü Yaklaşımı – Z Teorisi ..... 28
1.3.10. Danışman ve Özgen Kurum Kültürü Yaklaşımı ..... 30
BÖLÜM 2 ..... 34
KURUMSAL BAĞLILIK ..... 34
2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramı ..... 34
2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi ..... 36
2.3. Kurumsal Bağlılığın Sınıflandırılması ..... 37

2.3.1. Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar ..... 39
2.3.1.1. Etzioni Sınıflandırması ..... 39
2.3.1.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması ..... 40
2.3.1.3. Wiener Sınıflandırması ..... 41
2.3.1.4. Moowday vd. Yaklaşımı ..... 41
2.3.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı ..... 42
2.3.1.6. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı ..... 43
2.3.1.7. Argyris Yaklaşımı ..... 43
2.3.1.8. Allan ve Meyer Sınıflandırması ..... 44
2.3.1.8.1. Duygusal Bağlılık ..... 45
2.3.1.8.2. Devam Bağlılığı ..... 46
2.3.1.8.3. Normatif Bağlılık ..... 46
2.3.2. Davranışsal Bağlılığına İlişkin Yaklaşımlar ..... 47
2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ..... 47
2.3.2.2. Salancik Yaklaşımı ..... 48
2.4. Kurumsal Bağlılığın Belirleyicileri, İlişkili Olduğu Kavramlar ve Sonuçları ..... 49
2.4.1. Kurumsal Bağlılığın Belirleyicileri ..... 50
2.4.1.1. Kişisel Özellikler ..... 50
2.4.1.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması ..... 52
2.4.1.3. İşin Özellikleri ..... 53
2.4.1.4. Grup-Lider İlişkileri ..... 53
2.4.1.5. Organizasyon Özellikleri ..... 55
2.4.2.Kurumsal Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar ..... 56
2.4.2.1. Motivasyon ..... 56
2.4.2.2. İş Tatmini ..... 57
2.4.3. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları ..... 58
2.4.3.1. İşten Ayrılma Niyeti (İşgücü devri) ..... 59

2.4.3.2. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma ..... 59
2.4.3.3. Performans ..... 59
2.4.4. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri ..... 60
2.4.4.1. Düşük Bağlılık Düzeyi ..... 60
2.4.4.2. Ilımlı Bağlılık Düzeyi ..... 60
2.4.4.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi ..... 61
BÖLÜM 3 ..... 64
KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK ..... 64
3.1 Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi ..... 64
3.2. Kurum Kültürünün Kurumsal Bağlılık Oluşturması ile İlgili Kavramlar ..... 65
3.2.1. İletişim ..... 65
3.2.2. İş Tatmini ..... 66
3.2.3. Örgütsel Adalet ..... 66
3.2.4. Takdir Edilme ..... 67
3.2.5. Terfi ve Kariyer Olanakları ..... 68
3.2.6. Ast – Üst İlişkileri ..... 68
3.2.7. Kararlara Katılım ..... 70
3.2.8. Sosyal Katılım İmkanları ..... 70
BÖLÜM 4 ..... 72
KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ..... 72
4.1. Bulgular ve Yorumlar ..... 72
4.1.1. Faktör Analizi ..... 72
4.1.2. Güvenirlik Analizi ..... 75
4.1.3. Örneklem Dağılımına Yönelik Bulgular ..... 76
4.1.3.1. Örneklemin Demografik ve İş ile İlgili Özelliklere Göre İstatistiksel Dağılımı ..... 76

4.1.3.2. Örneklem – Evren Temsiliyeti ve Katılım Oranları ..... 78
4.1.4. Kurum Kültürü Boyutlarına İlişkin Bulgular ..... 79
4.1.4.1. Kurum Kültürü Boyutlarının Karşılaştırılması ..... 80
4.1.4.2. Kurum Kültürünün Cinsiyet Durumuna Göre İncelenmesi ..... 82
4.1.4.3. Kurum Kültürünün Yaş Durumuna Göre İncelenmesi ..... 83
4.1.4.4. Kurum Kültürünün Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi ..... 86
4.1.4.5. Kurum Kültürünün RTÜK'teki Hizmet Süresi Bakımından İncelenmesi ..... 88
4.1.4.6. Kurum Kültürünün Meslek Gruplarına Göre İncelenmesi ..... 92
4.1.5. Kurumsal Bağlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular ..... 94
4.1.5.1. Kurumsal Bağlılık Alt Boyutlarının Karşılaştırılması ..... 95
4.1.5.2. Kurumsal Bağlılığın Cinsiyet Durumuna Göre İncelenmesi ..... 96
4.1.5.3. Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Yaş Durumuna Göre İncelenmesi 97
4.1.5.4. Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi ..... 100
4.1.5.5. Kurumsal Bağlılığın RTÜK'teki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi ..... 102
4.1.5.6. Kurumsal Bağlılığın Meslek Gruplarına Göre İncelenmesi ..... 105
4.1.6. Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular ..... 107
SONUÇLAR VE ÖNERİLER ..... 113
Sonuçlar ..... 113
Öneriler ..... 118
KAYNAKLAR ..... 120
EKLER ..... 130
ÖZGEÇMİŞ ..... 137

# TABLOLAR DİZİNİ


| Tablo | | Sayfa |
|---|---|---|
| Tablo 1 | Araştırmanın Hipotezleri | 2 |
| Tablo 2 | Danışman ve Özgen Kurum Kültürü Yaklaşımı | 31 |
| Tablo 3 | Kurum Kültürü Modelleri ve Boyutları | 32 |
| Tablo 4 | Kurumsal Bağlılık Tanımları | 35 |
| Tablo 5 | Dışsal ve İçsel Bağlılık | 44 |
| Tablo 6 | Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler, İlişkili Kavramlar ve Sonuçları | 49 |
| Tablo 7 | Kurumsal Bağlılık Düzeylerine Göre Sonuçlar | 63 |
| Tablo 8 | Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi | 73 |
| Tablo 9 | Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Analizi | 73 |
| Tablo 10 | Kurumsal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi | 74 |
| Tablo 11 | Güvenirlik Analizi | 75 |
| Tablo 12 | Katılımcıların Demografik ve İş ile İlgili Değişkenlere Göre İstatistiksel Dağılımı | 77 |
| Tablo 13 | Örneklem – Evren Uyumu | 78 |
| Tablo 14 | Kurum Kültürü Değişkeni Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 80 |
| Tablo 15 | Kurum Kültürü Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması | 82 |
| Tablo 16 | Kurum Kültürü Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Ortalama | 83 |
| Tablo 17 | Kurum Kültürü Boyutlarının Yaş Grubuna Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları | 84 |
| Tablo 18 | Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları | 85 |
| Tablo 19 | Kurum Kültürü Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalama ve Standart Sapmaları | 86 |
| Tablo 20 | Kurum Kültürü Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları | 87 |

Tablo 21 Çoklu karşılaştırma testi sonuçları ..... 88
Tablo 22 Kurum Kültürü Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Ortalamaları ..... 89
Tablo 23 Kurum Kültürü Boyutlarına Verilen Cevapların Hizmet Süresine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları ..... 90
Tablo 24 Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları ..... 91
Tablo 25 Kurum Kültürü Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Ortalamaları ..... 92
Tablo 26 Kurum Kültürü Boyutlarına Verilen Cevapların Meslek Gruplarına Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları ..... 94
Tablo 27 Kurumsal Bağlılık Değişkeni Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..... 95
Tablo 28 Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması ..... 97
Tablo 29 Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları ..... 98
Tablo 30 Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları ..... 98
Tablo 31 Çoklu Karşılaştırma Testleri ..... 99
Tablo 32 Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları ..... 100
Tablo 33 Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları ..... 101
Tablo 34 Çoklu Karşılaştırma Testleri ..... 101
Tablo 35 Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Hizmet Süresi Gruplarına Göre Ortalamaları ..... 103
Tablo 36 Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Verilen Cevapların Hizmet Süresine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları ..... 103
Tablo 37 Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları ..... 104
Tablo 38 Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Ortalama ve Standart Sapması ..... 105

Tablo 39 Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Verilen Cevapların Meslek Gruplarına Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları ..... 106
Tablo 40 Çoklu Karşılaştırma Testleri ..... 106
Tablo 41 Kolmogorov- Smirnov Normallik Testi ..... 108
Tablo 42 Korelasyon Analizi ..... 108
Tablo 43 Regresyon Analizi ..... 109
Tablo 44 Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler Özet Tablosu .... 110

# ŞEKİLLER DİZİNİ

**Şekil** **Sayfa**

Şekil 1 Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Boyutları ..... 23

Şekil 2 Schneider Kurum Kültürü Boyutları ..... 25

Şekil 3 Ouchi Kurum Kültürü Sınıflandırması ..... 29

Şekil 4 Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları ..... 38

Şekil 5 İş Tatmini, Kurumsal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi ..... 58

Şekil 6 Kurum Kültürü Algısı Katılım Durumu ..... 81

Şekil 7 Kurumsal Bağlılık Katılım Durumları ..... 96

Şekil 8 Kurum Kültürü Ortalama Puanları Özet Grafiği ..... 111

Şekil 9 Kurumsal Bağlılık Ortalama Puanları Özet Grafik ..... 112

# GİRİŞ

Kültür kavramı uzun yıllar boyunca birçok antropolog ve yazar tarafından araştırma konusu olmuştur. Bu araştırmalarda kavrama ilişkin fikir birliği sağlanamasa da en genel tanımı Edward B. Taylor yapmıştır. Taylor'a göre kültür bir topluluğun üyeleri tarafından sonradan edinilen bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk, örf vb. her türlü yetenek ve alışkanlıkların bütünü olarak tanımlamaktadır (Taylor,1958, aktaran Oğuz, 2011). Kültürün gelişmesi için insanların sonradan edindiği bu özellikleri toplumun diğer üyeleri ile paylaşması gerekmektedir. Bu kapsamda kültür insanların olduğu her toplulukta zaman içerisinde oluşmaya başlamaktadır. Bu yüzden nasıl ki toplumların kültürü varsa kurumların da kendilerine has kültürleri vardır. Kurumlar için kültür çalışanları bir arada tutan ve çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayan önemli bir faktördür.

Kurum kültürü değerlerin, normların ve inançların paylaşımı ile gelişmektedir. Değerler ve normlar da bireylerin davranışını etkileyen önemli faktörlerdir. Bu nedenle kurum kültürü çalışanlarda ortak hareket etme bilinci oluşturarak daha verimli ve aktif olmalarını sağlar. Kısaca kurum kültürü kurumların sürekliliğini sağlayan ve çalışanların üretkenliğini arttıran önemli bir kavramdır.

Kurumsal bağlılık ise çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda aksiyon almaya yönlendiren bir güçtür (Meyer ve Hersecovitch, 2002). Kuruma yüksek bağlılık gösteren çalışanlar daha çalışkan ve daha katılımcı olur. Bu yüzden yüksek bağlılık gösteren çalışanlara sahip kurumların üretkenliği artar.

Kurumsal bağlılık kurum kültürünün ana bileşeni olan değerlerin etkisinde kalarak oluşmaya başlamaktadır. Bu nedenle bu iki kavramın ilişkili olduğu ve her iki kavramında kurumsal verimliliği arttırdığı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında kurum kültürü ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bu kavramların demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

## Problem

Türkiye ile ilgili kurum kültürü literatürü incelendiğinde bu kavramın kurumsal bağlılık/aidiyet ile ilişkisine yönelik kamu kurumlarında çok fazla araştırma bulunmadığı görülmektedir. Özel sektör kuruluşlarının kurum kültürü analizi yaparak yönetim biçimlerini değiştirdiği ve verimliliklerini arttırdıkları görülürken kamu kurumlarında bu çalışmaların

eksikliği göze çarpmaktadır. Bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurması hedeflenmektedir.

## Amaç

Bu çalışmanın temel amacı kurum kültürü ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi bir kamu kurumu olan RTÜK (Radyo ve Televizyon Üst Kurulu) çalışanları ile test etmektir. Araştırmanın ikinci amacı ise RTÜK çalışanlarının kurum kültürünü analiz ederek kurumsal bağlılığı arttıran kurum kültürü boyutlarını ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda öncelikle mevcut baskın kültürler tespit edilecek sonrasında kurumsal bağlılığı olumlu etkileyen kurum kültürü boyutlarının tartışması yapılacaktır. Araştırmanın alt amaçları olarak ise kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve bu kavramlara ilişkin alt boyutların demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre farklılıkları test edilecektir.

Araştırmanın amacı kapsamında test edilecek hipotezler tablo 1'de gösterilmektedir:

**Tablo 1**

*Araştırmanın Hipotezleri*

| Hipotez no | Hipotezler |
|---|---|
| **H1** | Kurum kültürü ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H2** | Kurum kültürü ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H3** | Kurum kültürü ve alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H4** | Kurum kültürü ve alt boyutları hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H5** | Kurum kültürü ve alt boyutları meslek durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H6** | Kurumsal bağlılık ve alt boyutları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H7** | Kurumsal bağlılık ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H8** | Kurumsal bağlılık ve alt boyutları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H9** | Kurumsal bağlılık ve alt boyutları hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H10** | Kurumsal bağlılık ve alt boyutları meslek durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. |
| **H11** | Kurum kültürü ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. |

## Önem

Organizasyonlar iş hayatında başarılı olabilmek için artan rekabet koşulları sonucunda çalışanların üretkenliğine ve bağlılığına büyük ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumun değerlerini ve hedeflerini daha çabuk benimser bunun sonucunda kurumda kalma isteği artar. Kurum kültürü ise ortak değer ve normlar geliştirerek çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırır ve aynı hedefler doğrultusunda hareket etmelerine olanak sağlar.

Günümüzde nitelikli personel ihtiyacı büyük öneme sahiptir. Bu nitelikli personeli elde tutabilmek için mevcut kültürün iyi analiz edilmesi ve kurumsal bağlılığı geliştirecek kurum kültürünün oluşumu büyük öneme sahiptir.

## Sınırlılıklar

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için nicel araştırma yöntemi olarak anket analizi gerçekleştirilmiştir. Ankette yer alan soruların kurum kültürünü ve kurumsal bağlılığı ne kadar iyi ölçümlediği veya ne kadar kapsamlı olduğu tartışmalıdır. Bu nedenle araştırma sonrasında nitel araştırma yöntemi olarak bir grup çalışan ile derinlemesine görüşme yapılması önerilmektedir.

## Araştırmanın Yöntemi

Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık ilişkisinin inceleneceği bu araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler bu bölümde verilmektedir. Bu kapsamda "Araştırmanın Modeli", "Evren ve Örneklem", "Verilerin Toplanması" ve "Verilerin Çözümlenmesi" başlıkları yer almaktadır.

### Araştırmanın Modeli

RTÜK (Radyo ve Televizyon Üst Kurulu) çalışanlarının kurum kültürüne ilişkin algılarını ve algılanan kurum kültürü ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan bu çalışmada bir nicel araştırma modeli olan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli bir veya birden fazla değişkene göre büyük bir kitle (örneklemde olabilir) içerisinde yer alan katılımcıların görüşlerini betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Fraenkel vd.,2012). Tarama modelleri tekil ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tekil tarama

modeli değişkenlerin tek tek oluşumunu incelerken ilişkisel tarama modeli ise iki veya ikiden fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını araştırır (Karasar, 2012, aktaran Bayhan ve Ünlüönen, 2016). Araştırmada tekil tarama kapsamında demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre kurum kültürünün alt boyutları ve kurumsal bağlılık düzeyleri incelenirken ilişkisel tarama kapsamında kurum kültürü ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir.

**Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, anket çalışmasının başladığı 14.06.2022 tarihi itibarıyla RTÜK'te çalışan toplam 766[1] birey oluşturmaktadır. Bu kapsamda kitleyi temsil edecek en az örneklem büyüklüğü aşağıda belirtilen formül ile hesaplanmıştır (İstmer, 2022).

$$n = \frac{N.z^2.p.q}{N.d^2 + z^2.p.q}$$

N=Kitledeki birey sayısı

n= Kitle içerisinden örnekleme alınacak en az birey sayısı

z= Belirlenen güvenirlik düzeyine göre standart normal dağılım tablo değeri

d= Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası ±

p= İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q= İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

$$n = \frac{766.1{,}96^2.0{,}5.0{,}5}{766.0{,}05^2 + 1{,}96^2.0{,}5.0{,}5} = 257$$

Bu evren için %95 güven düzeyinde ve ±%0,5 örneklem hatası ile hesaplama yapıldığında istatistiksel analiz yapılabilmesi için gereken en az örneklem büyüklüğü 257 olarak hesaplanmıştır. Kurum içerisinde büyük bir bölümü e-posta aracılığıyla elektronik ortamda yapılan ankete 302 RTÜK personeli katılmış ve yeterli örneklem büyüklüğünün elde edildiği tespit edilmiştir.

[1] 2021 yılı Faaliyet Raporunda belirtilen RTÜK İdare Merkezi ve Bölge temsilciliklerinde çalışan kadrolu 605 personel ile 08.08.2022 tarihinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'ndan teyit edilen 161 sürekli işçiden oluşmaktadır.

## Verilerin Toplanması

Araştırmanın amacı kapsamında RTÜK çalışanlarının demografik ve iş ile ilgili özelliklerine göre kurum kültürü ve kurumsal bağlılık boyutlarını inceleyebilmek için 3 bölüm ve 70 sorudan oluşan 5'li likert tipi ölçeğin kullanıldığı bir anket formu hazırlanmıştır (Ek-1). Likert tipi ölçekte sorulara verilen yanıtlar 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde derecelendirilmiştir. Anketin birinci bölümünde demografik ve iş ile ilgili özelliklere ilişkin 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde kurum kültürünü ölçmeye yönelik 46 soru ve üçüncü bölümde kurumsal bağlılığı ölçmeye yönelik 18 soru yer almaktadır.

Verilerin toplanma sürecinde ilk olarak kurum içerisinde anket çalışması yapılabilmesi için Ek-2'de yer alan Üst Kurul onayı alınmıştır. Sonrasında anket formunda yer alan soruların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını gözlemlemek ve anketin geçerliliği/güvenirliğine ilişkin ön bilgi almak için kurum içerisinde 35 çalışan ile pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonrasında soru formuna son şekli verilmiştir.

Araştırmanın nihai anket formu elektronik ortamda Google formlar üzerinden oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu linki 13.06.2022 tarihinde tüm kurum personeline gönderilmiştir. Veri toplama süreci 20.07.2022 tarihinde sona ermiştir.

## Veri Toplama Araçları

Anketin ilk bölümünde cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, RTÜK'te hizmet süresi, meslek ve en son mezun olunan okul soruları kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen Kurum Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Danışman ve Özgen literatür araştırması sonucunda farklı kurum kültürü yaklaşımlarını aynı ölçek altında toplayarak bazı kültür boyutlarının farklı adlandırılsa da aynı kültürü ifade ettiğini gözlemlemiş; neticesinde dokuz farklı kültür boyutu tespit etmiştir. Bu kapsamda oluşturulan kurum kültürü boyutları kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, destekleyicilik, takım, gelişme, profesyonelizm, ve açıklık kültürleri'dir.

Anket formunun seçiminde farklı kurum kültürü boyutlarının incelenebilmesi ayrıca ülkemizde kamu kurumlarında uygulanmış olması gözetilmiş olup tez kapsamında kullanılması hususunda gerekli izinler alınmıştır (Ek-3). Anket formu üzerinde, kuruma

özgü olacak biçimde düzenleme yapılmış, bazı ifadeler kapsam dışı bırakılırken dört yeni ifade eklenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan kurumsal bağlılık ölçeği olarak alanda en sık kullanılan Allan ve Meyer (1990) ölçeğinin Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Analize geçmeden önce ölçeğin orijinal halinde yer alan "*Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor*" sorusu ve "*Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum*." soruları yerine sırasıyla Wasti tarafından geliştirilen ölçekte yer alan "*Biraz daha fazla para için mevcut işyerimi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.*" ve "*Zaman geçtikçe kurumumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum*" soruları eklenmiştir. Bu kapsamda kurumsal bağlılık anket formu her biri altışar soru olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarını içeren nihai haline ulaşmıştır. Anket formunun tez kapsamında kullanılması hususunda gerekli izinler alınmıştır (Ek-4).

Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık Anket formunda yer alan soruların kuramsal boyutlar altında yer alıp almadığını ve mevcut faktörlerin doğruluğunu test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenirlik analizi uygulanmıştır. Sonraki bölümde her iki anket formuna ilişkin faktör ve güvenirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Verilerin Çözümlenmesi**

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 26 (Statistical Package Social Science) programı kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin istatistiksel analiz yöntemleri ve yapılan işlemler aşağıda belirtilmiştir:

- Örneklem ve evren değerlerinin uyumunu incelemek için demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre yüzde ve frekans dağılımları kullanılmıştır.
- Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere göre 1-5'e kadar puanlanmış soruların her gözlem için ortalaması alınarak değişkenler oluşturulmuştur. Her bir değişken çalışanların alt boyutlara ilişkin sorulara verdiği puanların ortalamalarından oluşmaktadır.
- Kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve her iki değişkene ilişkin alt boyutların demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için hipotez testleri uygulanmıştır. Bu kapsamda cinsiyete göre ortalama karşılaştırıldığında bağımsız örneklem t-testi; yaş, hizmet süresi, eğitim durumu

ve meslek gruplarına göre ortalamaların karşılaştırıldığı durumlarda tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

- Varyans analizi sonrasında hangi gruplar arasında farklılık olduğunu tespit edebilmek için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmıştır. Uygulanacak çoklu karşılaştırma testinin belirlenebilmesi için varyansların homojenliği test edilmiştir. Varyansların homojenliği için Levene testi uygulanmıştır. Levene testi sonucunda varyansların homojen olduğu varsayım altında Scheffe testi, homojen olmadığı varsayımı altında Tamhane T2 testi uygulanmıştır.
- Kurum kültürü ve boyutlarının kurumsal bağlılık ve boyutlarına etkisini inceleyebilmek için korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

# BÖLÜM 1

# KURUM KÜLTÜRÜ

## 1.1. Kültür Kavramı ve Kurum Kültürü

Bu bölümde kültür ve kurum kültürü kavramlarına ilişkin başlıklar yer almaktadır. Bu kapsamda kurum kültürünün iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak kültür kavramının etimolojik kökeni ve tanımlamaları incelenmiş; sonrasında kurum kültürünün tanımı, ortaya çıkışı, önemi, işlevleri ve özellikleri hakkında bilgi verilmiştir.

### 1.1.1. Kültür Kavramı

Kültür sözcüğü köken bakımından incelendiğinde "*ekin ekmek, yetiştirmek, korumak, eğitmek, onarmak*" gibi geniş anlamlara sahip Latince bir kelime olan "*colere*" fiilinden türetilmiştir. Sözcüğün ilk olarak tarımsal faaliyetleri tanımlayabilmek amacıyla Romalılar tarafından kullanılmaya başlandığı görülmekte ve devamında eş anlamlı olan arapça kökenli "hars", Türkçe kökenli "ekin", fransızca "culture" sözcüklerinin de "*colere*" fiilini karşılayan anlamları içeren sözcükler olması bazı dillerde de yine tarımda kullanılan bir terim olarak karşımıza çıktığını göstermektedir (Güvenç, 1979; Oğuz, 2011).

Literatürde kültür kavramına ilişkin birçok tanım olduğu görülmekle beraber tam olarak bir anlam birliği sağlanabilmiş değildir. Bu durumu incelemek isteyen Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluchonhn (1952) kültürün 164 farklı tanımına ilişkin bir antoloji hazırlamışlar ve bu tanımları tartışmışlardır. Yine bu duruma ilişkin Raymond Williams kültür sözcüğünün tanımlanması en zor kavramlardan biri olduğunu iddia etmektedir (Williams,1960). Bu kavrama ilişkin birden çok tanımlama yapılmasının nedeni ise birçok alanda kullanılmakta olup kendi içerisinde farklı anlamlar kazanmasıdır (Akıncı,1998).

Kültür kavramını ilk olarak tanımlayanlardan biri olan antropolog Edward B. Taylor bir toplumun üyeleri tarafından sonradan edinilen bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk, örf vb. her türlü yetenek ve alışkanlığı kültür olarak belirtmektedir (Taylor, 1958, aktaran Oğuz, 2011).

Ziya Gökalp ise kültür kelimesine karşılık olarak "*hars*" sözcüğünü kullanarak bu kavramı oluşturan en temel unsurun "*Ulus*" olduğunu vurgulamıştır. Gökalp'in tanımına

göre kültür, bir ulusu oluşturan bireyler tarafından benimsenen ve üyeleri arasında birlik sağlayan o topluma has dil, din, gelenek, görenek vb. değerlerin bütünüdür (Arslan, 2004).

Hofstede' e göre hemen her insan bir dizi farklı grup veya sınıfa dahil olduğu için kaçınılmaz olarak farklı kültür seviyelerine karşılık olarak kendi içinde farklı zihinsel programlama katmanları taşır. Örnek olarak kişinin yaşadığı ülke, cinsiyet durumu, sosyo-ekonomik statüsü, jenerasyonu, kurum ya da organizasyonlar için çalışanların işlerinde organize olma biçimleri kültürü oluşturan katmanlardır (Hofstede,1990). Hosfstede kısaca kültürü bir toplum ya da grubun üyelerini diğerlerinden ayıran aklın kolektif programlaması olarak tanımlamaktadır (Hofstede,1984).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak kültürün asli unsurlarının birlikte yaşayan topluluklar tarafından benimsenen, üyeleri arasında paylaşılan ve sonraki nesillere aktarılan tutumlar, davranışlar ve inançların tümü olduğu anlaşılmaktadır. Bu tanımlamalar içerisinde kültürün değişmeyen ortak özellikleri ise sonradan öğrenilen davranışlardan oluşması, toplum üyeleri tarafından benimsenmesi, zamanla değişebilmesi, biyolojik-psikolojik ihtiyaçları karşılaması ve bütüne yönelik olmasıdır (Akıncı,1998).

Kültür maddi ve manevi birikim anlamı taşımaktadır. İnsanlar kültürü doğuştan kazanmazlar sonradan edinirler ve bu olguları sonraki kuşaklara aktarırlar. Bireyler bu sayede kültürün aktarıcıları olurlar ve toplumlar açısından kültürün devam etmesini sağlarlar. Aynı şekilde nasıl ki toplumların kültürleri varsa insanların olduğu her toplulukta da kültür kavramından bahsedilebilir. Bu yüzden kurumlar da kendi kültürlerine sahiptirler ve kültür çalışanların düşüncelerini ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden kurum kültürünün anlaşılması iş hayatı ve başarı açısından oldukça önemlidir.

### 1.1.2. Kurum Kültürü Tanımı

Kurumlar açısından kültür kavramı ilk olarak organizasyonel süreçleri etkileyen önemli bir faktör olarak incelenmeye başlanmıştır. 1970' li yıllarda başlayan kavram çalışmaları 1980'li yıllardan itibaren popülerlik kazanmıştır (Danışman ve Özgen, 2003). Bu çalışmaların o dönemde popüler olmasının sebepleri ise (Korolko ve Nekrasova, 2009):

- Olasılık kuramı vb. geleneksel teorilerin yönetim alanında başarısız kalması,
- Japonya'nın dramatik yükselişi ve yönetim stilinin dikkat çekmesi,
- Çok uluslu ve yurtdışı şirketlerin çoğalması ile global ekonomide rekabet içerisine düşen organizasyonların farklı kültürler içerisinde çalışmak zorunda olmalarıdır.

Ortaya çıkan bu ihtiyaçlar doğrultusunda kavrama ilişkin çalışmalar günümüzde de devam etmektedir. Bu süreç içerisinde kurum kültürüne ilişkin farklı tanımlamalar ortaya atılmıştır. Bu tanımlamalara ilişkin anlam birliği sağlanamasa da zaman içerisinde kavram tartışmaları azalma eğilimine girmiştir (Danışman ve Özgen, 2003). Kurum kültürüne ilişkin bazı tanımlamalar aşağıda verilmiştir:

Literatürde kurum kültürüne ilişkin ilk tanımlama sosyolog Pettigrew' in yazmış olduğu "Örgüt Kültürleri Üzerine" isimli makaleyle birlikte tartışılmaya başlanmıştır. Petigrew'in tanımına göre kurum kültürü belirli bir zamanda belirli bir topluluk içerisinde kitlesel olarak kabul gören değerler sistemi olarak ifade edilmekte; bununla birlikte kültürün oluşumunda semboller, dil, idealler, inançlar, ritüeller ve mitler' in önemli rol oynadığını görülmektedir. (Pettigrew, 1979).

Schein'e göre kurum kültürü bir organizasyonun kendi dışsal uyum ve içsel sorunlarını çözme sürecinde icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği varsayımların örüntüsüdür. Bu sebeple kurumun yeni üyelerine bu sorunlarla ilgili algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gerektiğini öne sürmüştür (Schein, 1986). Schein kurum kültürünü üç düzey altında incelemiştir. Birinci düzey çalışanların giyimi, kurum tasarımı, vizyon ve misyon gibi organizasyonun kolayca gözlenebilen özellikleri; İkinci düzey çalışanların kurum üzerindeki düşünceleri ve davranışları; üçüncü düzey ise çalışanların ölçülemeyen ancak kurum kültüründe fark yaratan değerleri olarak tanımlanmıştır (Schein, 2010).

Desphande ve Webster'e (1989) göre kurum üyelerinin organizasyonel süreç içerisinde gerçekleşen olayları anlamalarına yardımcı olan böylece onlara kurumdaki davranış kalıplarını öğreten değerler ve inançlar sistemi olarak tanımlanmıştır.

Goffe ve Jones'a (1998) göre teknik olarak kurum kültürü bir organizasyonda yaygın olarak paylaşılan değerler, semboller, davranışlar ve varsayımlardır. Daha basit tabiri ile bir organizasyonda işlerin yapılma şeklini ifade etmektedir.

Harris ve Moran'a (1996) göre kurum kültürü değişen koşullara uyum sağlayan ve bu koşullara uyum sağlama sürecinde karşılaşılan problemler ile başa çıkma becerilerini sonraki nesillere aktaran insan kapasitesidir.

Muharrem Varol (2015) gündelik yaşantımızda göz önüne aldığımız temel değerlerin kurumsal hayatta da geçerliliğini koruduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda simgeler, efsaneler, kurallar, anlamlar ve değerler örgütlerin halihazırda oluşmuş duygu ve tutum kalıplarını yeni çalışanlara iletmede önemli role sahiptir ve hepsi bir arada kurum kültürünü oluşturur.

Quin ve Kimberley (1984) çalışanlar tarafından kabul gören ahlaki değerlerin liderlik, güdüler, karar alma, etkinlik, değerler ve örgütlenme biçimi gibi kurum kültürünün derin yapıları hakkında ortaya atılan temel varsayımları keşfetmek için kullanabileceğini ifade etmektedir Bu ahlaki değerler örgüt kültürünü tanımlayan ortak değerler, varsayımlar ve yorum kalıplarını organize ederek kurumsal yaşamın stratejik, politik, kişilerarası ve kurumsal yönlerini birbirine bağlamaktadır (Denison ve Gretchen,1991).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak kurum kültürünü kısaca özetlemek istersek; bir kurumun çalışanlarının sahip olduğu ortak değerler ve davranış kalıplarının bütünü olarak ifade edebiliriz. Bu yüzden bir kurumda kurum kültürünün oluşması için öncelikle çalışanlar arasında bir değer paylaşımı olması ve sonraki nesillere aktarılması gerekmektedir.

Kurum kültürüne ilişkin farklı tanımlamalar olsa da bu tanımların bazı ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir ve aşağıda belirtilen bu özelliklerin iyi anlaşılması gerekmektedir (Mink vd., 1993, aktaran Erkmen, 2010):

- Kültür örgütün çevresel faktörlerini düzenleme işlevi görür. Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve kabul edilebilir davranış biçimlerini şekillendirir. Problemlerle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesine olanak sağlar.
- Kurum kültürünü bireyler oluşturur. Çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlayan ve bağlılığı arttıran bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.
- Sürekliliğe sahip tekrarlanan ve sonraki kuşaklara aktarılan davranış kalıplarından oluşur. Değiştirilmesi zor ve kararlı bir yapıya sahiptir.
- Yazılı olmayan soyut bir kavramdır.
- Her bir kurumun kültürü farklı özellik göstermektedir. Kurumların kendilerine ait davranış biçimleri, hikayeleri, mitleri, organize olma biçimleri vardır.
- Kurum inançlarının ve değerlerinin simgesel olarak gösterimidir.
- Bir kültürden bahsedebilmek belirli bir süre zarfından bahsetmek gerekmektedir. Çalışanlar belirli bir süre zarfında birlikte çalışarak iş hayatında karşılaştıkları problemlerle başa çıkma yöntemleri geliştirmeli ve bunları paylaşmalıdır.

### 1.1.3. Kurum Kültürünün İşlevleri

Schein kurum kültürünü fonksiyonel açıdan inceleyerek kurumların karşılaşmış oldukları iki ana sorun üzerinden bir tanımlama yapmıştır. Bunlardan birincisi kurumların piyasada tutunabilmek ve büyüyebilmek için dış çevreye uyum sağlama sürecinde karşılaştıkları problemler ikincisi ise iç entegrasyonu yönetme sürecinde karşılaşılan

problemler olmuştur (Schein,2010). Bu iki temel problem ile başa çıkma becerileri kurum kültürünü belirlemektedir. Bu kapsamda kurum kültürünün dış çevreye uyum sağlama sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin işlevleri aşağıda belirtilmiştir (Schein, 2010):

- **Misyon ve Strateji:** Kurumun misyonunu ve stratejisini belirlemek
- **Hedefler:** Kurum misyonu doğrultusunda ortak hedefler geliştirmek
- **Ölçme:** Kurum hedeflerini yerine getirme sürecinde çalışanların ne derecede başarıya ulaştıklarını ölçebilmek için bilgi ve kontrol mekanizmaları geliştirmek
- **Düzeltme:** Hedeflere ulaşılamaması durumunda iyileştirilmiş ikincil stratejiler geliştirmek

Kurum kültürünün iç entegrasyonu sağlama sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin işlevleri ise aşağıda belirtilmiştir (Schein, 2010):

- **Ortak dil ve kavramsal kategori oluşturmak:** Bir gruptan bahsedebilmek için üyelerin birbirlerini anlayabilmeleri ve doğru iletişim kurabilecekleri bir ortak dil geliştirmek gerekmektedir.
- **Grup sınırlılıkları tanımlama:** Çalışma grupları tanımlanmalı ve gruplara dahil olacak kişileri belirleyen kriterler olmalıdır.
- **Statü ve güç dağılımını belirlemek:** Çalışma grupları kendi hiyerarşik düzenini ve statülerini belirlemelidir. Bu aşama bireylerin saldırganlık duygularını yönetmelerine yardımcı olur.
- **Normlar geliştirmek:** Gruplar güven, samimiyet, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı kurallar geliştirmelidir.
- **Ödül ve cezalandırma sistemi tanımlama:** Her grup hangi davranışların cezalandırılması, hangi davranışların ödüllendirilmesi gerektiğini belirlemelidir.
- **Açıklanamayanı tanımlamak:** Açıklanamayan ve kontrol edilemeyen durumlara karşı bireylerin kaygılarıyla başa çıkabilmelerini sağlayabilmek için bu durumları tanımlamak gerekmektedir.

Başka bir yaklaşıma göre Muharrem Varol (2015) ise kültüre ilişkin işlevleri şu şekilde özetlemiştir:

- Değerlerin kuşaktan kuşağa aktarımını sağlar. Kurumların sürekliliğini sağlayan en önemli etkendir.
- Kuruma kimlik kazandırır. Çalışanlar bu kimliği statü göstergesi olarak kullanırlar.
- Motivasyonu ve verimliliği arttırır.

- Karar alma süreçlerini daha kolay hale getirir
- Kurum başarısının kalıcılığını yani istikrarı sağlar.
- Çalışanların kurumsal hedefler doğrultusunda bir arada hareket etmesini sağlar.
- Uygun davranış kalıplarını şekillendirir. Kişilerin yazılı kurallara bağlı kalmaksızın nasıl hareket edeceklerini öğrenmelerini sağlar.

### 1.1.4. Kurum Kültürünün Önemi

Kurum kültürü çalışanlar arasında bağlılığı sağlayan ve onları aynı kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yönlendiren önemli bir unsurdur. Bu yüzden kurumun karar alma süreçlerinde, misyon, vizyon, strateji ve politikaların belirlenmesinde önemli bir yere sahiptir (Köse vd. 2001).

Literatürde birçok yazar kurum çalışanlarının bağlılığını ve katılımını teşvik eden güçlü bir kültürü en önemli kurumsal meselelerden biri olarak görmektedir (Denison,1984). Kurum kültürünün bu önemi özellikle Japonya ile Amerikan firmaları arasındaki üretim farklılıklarının kaynağı olarak görülmesi sebebiyle ortaya çıkmıştır. Japon ve Amerikan firmaları karşılaştırıldığında genel olarak üstün gelen japon üretkenliğinin kısmen daha iyi iş organizasyonuna, fikir birliğiyle karar vermeye, etkili insan kaynakları yönetimine ve yönetimin ılıman tavrına bağlı geliştiği görülmektedir. (Denison,1984). Bu kapsamda kurum kültürünün verimliliği ve sürekliliği arttırdığı söylenebilmektedir.

Kurum kültürü çalışanları motive eden, doğru davranışları belirleyen, belirsizliklerin olduğu durumlarda çözüm üretilmesini sağlayan bir faktördür. Kurum kültürü bilgiyi, kurum içi ilişkileri ve değerleri düzenleyerek kurumun fark edilen ya da fark edilmeyen her düzeyinde etkisini göstermektedir. Bu sebeple yöneticiler, üretkenliği arttırabilmek için kendi kurumlarının kültür kalıplarını iyi anlamaları ve sürekli gözden geçirmeleri gerekmektedir (Akıncı,1998).

Kurum kültürünün bir başka önemi ise kurumsal bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olmasıdır. Çalışanlar bir kurumun kültürüne ya uyum sağlarlar ya da o kültürü reddederler. Eğer kurum kültürünü benimserlerse o kültüre göre davranışlarını şekillendirirler ve birliktelik duygusu ile kuruma karşı yüksek bağlılık gösterirler (Demir ve Öztürk, 2011). Eğer kurum kültürünü kabul etmemeleri halindeyse huzursuz ve mutsuz olacak, neticesinde de kurumu terk edebileceklerdir. (Harris ve Moran,1996, aktaran Erkmen ,2010).

Günümüzde kamu ve özel sektör ihtiyaçlarının hızla değiştiği yeni yaklaşımların yeni çalışma pratiklerinin ortaya çıkması ile beraber rekabette öne geçmek için katma değeri ve

verimliliği arttırmak kurumlar açısından büyük önem kazanmıştır. Bunu sağlayabilmek için bireyleri motive edecek, kuruma olan bağlılıklarını arttıracak bir kurum kültürünün etkisi çok önemlidir (Kaya, 2008).

## 1.2. Kurum Kültürünü Oluşturan Faktörler

Kurum kültürünün gözlenen ve gözlenemeyen iki unsuru vardır. Gözlenemeyen unsurlar değerler, varsayımlar ve normlar iken gözlenebilen unsurlar törenler, ritüeller, hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlardır (Güçlü, 2003). Bu bölümde söz konusu faktörlere ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.

### 1.2.1. Değerler ve Varsayımlar

Değerler belirli durumları diğer durumlara tercih etmeye yönelik genel eğilimlerdir. Örneğin doğru-yanlış, iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-normal olmayan, vb. karşıt kavramlara yönelik hissedilenler veya tercih edilenlerdir. Değerler tartışılamaz ve dışarıdan gelenler tarafından doğrudan gözlenemezler. Sadece insanların çeşitli koşullar altında yapmış oldukları davranışlardan anlaşılabilirler (Hofstede,1991).

Değerler örgütler bağlamında çalışanlarının düşünce ve davranışlarını belirleyen standartlardır. Hem birey olarak hem de kurumlar açısından hangi davranışların doğru ya da yanlış olduğunu belirleyen ölçütler ve paylaşılan idealler kurumun değerleridir. Bu yüzden çalışanların aynı idealler doğrultusunda hareket etmesi ve davranış standartlarının oluşması için bir yol haritasıdır (Köse vd., 2001). Bir kurumda değerler çalışanlar tarafından benimsenir ve paylaşılırsa o kurumda kurum kültürünün oluşmaya başladığı ifade edilebilir (Güçlü, 2003).

### 1.2.2. Normlar

Normlar bir topluluk veya grup arasında kabul görmüş değerler için standartları ifade eden kurallar ve ölçütlerdir (Köse vd.,2001). Bir başka tanıma göre ise kurum üyeleri tarafından kabul edilebilir davranışlara ilişkin beklentilerdir. Normlar sosyal zorunluluk veya baskı ile kurum üyeleri arasında paylaşılır (Hogan ve Coote, 2014).

Değerler ve normlar doğrudan kişinin davranışını etkiler. Bu yüzden kurum vizyonu ve hedeflerinin bireylerinki ile uyumunu sağlayabilmek için normların ve değerlerin ortaya

çıkarılması, özümsenmesi ve net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Mink vd., 1993, aktaran Erkmen,2010).

### 1.2.3. Liderler ve Kahramanlar

Liderler kurum kültürü için önemli bir faktördür. Liderlerin önemini vurgulayabilmek için öncelikle liderlik kavramını da açıklamak gerekmektedir. Literatürde yer alan birçok tanım incelendiğinde bu tanımların üç ortak özelliği işaret ettiği görülmektedir. Bu özellikler etkileme süreci, grup varlığı ve amaç' tır. Liderlik liderlerin çalışanları belirli bir şekilde davranmaya teşvik ederek onları etkilediği bir etki sürecidir. Bu etki süreci grup içerisinde kavramsallaştırılır ve grup üyeleri her zaman liderlerin astı olarak kabul edilir böylece grup üyeleri liderin sorumluluğu altındaki kişiler olurlar. Lider grubun ortak hedefleri doğrultusunda grup üyelerinin davranışlarını etkiler (Clegg vd.1999). Kısaca özetlemek gerekirse liderlik hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabalarında organize bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Stogdill 1950). Bu noktada güçlü bir kurum kültürü inşasında liderlik özelliğine sahip liderlerin katkısı da çok önemli olacaktır.

Schein'e göre kurum kültürüne katkıda bulunan üç unsur vardır. Bunlardan birincisi kurucu ve liderlerin inanışları, değerleri ve varsayımları ikincisi çalışanların organizasyonun gelişim sürecinde edindikleri tecrübeler ve üçüncüsü yeni üyelerin veya liderlerin getirmiş oldukları değerler, inançlar ve varsayımlardır. Schein bu üç unsur içerisinde kültürel başlangıcı sağlayan en önemli rolün kurucular ve liderlerde olduğunu öne sürmüştür. Liderler sadece yeni üyelere görev tanımlayıp çevresel ortamını belirlemezler ayrıca grup üyelerini seçerler ve böylece hem grup olarak başarılı olma çabası içerisinde verecekleri cevapların hem de grup üyelerinin bütünleşme sürecinde verecekleri cevapların çeşitliliğini şekillendirir (Schein,2010).

Kahramanlar, bir organizasyonun değerlerini ve kültürünü somutlaştıran insanlardır. Bu insanlar kurum efsaneleri olarak çalışanlara rol modeli olurlar, standartları belirlerler ve organizasyonu benzersiz kılan değerleri korurlar (Wagner ve Hollenbeck, 2020).

Schulman birçok araştırmaya göre organizasyon kahramanlarının onurlandırıldığını ve kahramanlık hikayelerinin hem kurumsal güveni ve performansı arttırdığını hem de değerlerin ve kültürün daha iyi anlaşılmasını sağlayarak sonraki nesillere aktarılmasını sağladığını ifade etmiştir (Schulman,1996).

### 1.2.4. Törenler, Seromoniler, Ritüeller

Törenler örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan mitler, kahramanlar ve sembollerin kutlandığı özel aktivitelerdir. Bu sebeple değerlerin ve normların örgüt üyeleri arasında güçlenmesini sağlar. (Wagner ve Hollenbeck, 2020).

Törenler ve semboller çalışanlar arasında birliktelik duygusu oluşturmakta ve statü farklılıklarının daha az hissedilmesini sağlamaktadır. Bu sayede çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve motivasyonu arttırır (Varol,2015).

Törenler sadece çalışanlar için değil ayrıca örgütlerin dış çevreye mesaj yollamasında, istikrarı sağlamada, belirsizlikleri gidermek ve sosyalizasyonu sağlama da önemli bir yere sahiptir (Akıncı,1998).

Ritüeller teknik olarak arzu edilen amaçlara ulaşmada gereksiz olan kollektif faaliyetlerdir. Ancak sosyalliği sağlamak açısından kültür için önemli bir unsurdur. Selamlaşma, birbirine karşı saygı duyma ve seromoniler ritüellere örnek olarak verilebilir. Rasyonel nedenlerle düzenlemiş gibi görünen siyasi veya iş yeri ile ilgili toplantılar genellikle liderlerin kendilerini göstermeleri gibi ritüel amaçlara da hizmet ederler (Hofstede, 1991).

### 1.2.5. Semboller

Semboller, insanların özel anlam yüklediği nesneler, eylemler veya olaylardır. Şirket logoları, bayraklar ve ticari adlar buna örnek olarak gösterilebilir (Wagner ve Hollenbeck, 2020).

Semboller kelimelerle anlatılamayacak duygusal mesajları iletmesi ve göründüklerinden daha fazla anlam ifade etmelerinden dolayı iletişim için çok önemlidir. Örneğin birkaç metrekarelik rezerve edilmiş bir park yeri bu alana sahip kişinin üstün hiyerarşik nüfuzunu temsil edebilir. Semboller olmadan örgüt kültürünün temel normları ve değerleri organizasyon üyeleri arasında paylaşılamaz (Wagner ve Hollenbeck, 2020).

### 1.2.6. Hikayeler ve Efsaneler

Hikayeler ve efsaneler geçmişte yaşanan kurum için önemli olan olayların anlatılması sonucu kültürü aktaran unsurlardır (Köse vd.,2001). Hikayeler ayrıca kurumun gelişim sürecindeki tarihsel olaylar hakkında bilgi sağlarlar. Bu sayede çalışanların bugünkü anlayışlarını geliştirirler (Wagner ve Hollenbeck, 2020).

Hikayeler bireylerin nasıl hareket ettiklerinin ve örgütlerin geleceğini etkileyen kararları açıklayan anlatılardır. Hikayeler gerçek veya kurgu olabilirler (Buchanan, David A, 2010:103).

Hikayelerle ilgili bir örnek olarak Rolls-Royce şirketinin üretim bölümüne yapılan belirli ziyaretlerin etkisi ve kalite yöneticilerine verilen geri dönüşlerin düşünce ve süreçleri nasıl değiştirdiği ile ilgili bir hikayesi vardır. Bu hikâye yanlış anlaşılmaların nasıl gereksiz panik yarattığına ilişkin çalışanları uyarıcı bir nitelik taşımaktadır. Efsanelere örnek olarak ise Motorola şirketinin Ay'da ilk telsiz iletişiminin Motorola teknolojisi ile yapıldığı ile ilgili efsanesi verilebilir (Buchanan ve Huczynski, 2010).

### 1.2.7. Dil

Dil, örgüt üyelerinin sesli ve yazılı işaretleri kullanarak birbirlerine anlam iletmek için kullandıkları özel ifade biçimidir. Dil hem iş ile ilgili özelleştirilmiş teknik terimleri hem de genel adlandırma seçeneklerini içerebilir. Örnek olarak Buchanan Motorola şirketinin geliştirmiş olduğu ortak dil kapsamında çalışanların "Motorolans" olarak bilindiğini ve rol adlandırma kurallarının ve iletişiminin herkese "Motorolans" olarak sorumluluklarını hatırlattığını ifade etmiştir (Buchanan ve Huczynski, 2010).

## 1.3. Kurum Kültürüne İlişkin Teorik Modeller ve Sınıflandırmalar

Literatürde kurum kültürüne ilişkin birçok model ve yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar incelendiğinde her bir kültür yaklaşımının zaman içinde farklı kriterlere göre farklı biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bölümde literatürde en fazla kabul görmüş kültür yaklaşımları ve sınıflandırmaları incelenecektir.

### 1.3.1. Schein'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Kurum kültürü yaklaşımları içerisinde en fazla tartışılan ve kabul görmüş yaklaşımlardan biri Schein'e aittir. Schein'e göre kurum kültürü üç katmandan oluşmaktadır. İlk katmanda göstergeler ikinci katmanda değerler üçüncü katmanda ise temel varsayımlar vardır. Varsayımlar, gerçeklik ve insan doğası hakkında kesin olarak kabul edilen inançları temsil eder. Değerler içsel olarak kabul edilen sosyal ilkeler, felsefeler, hedefler ve standartlardır. Göstergeler ise değerlere ve varsayımlara dayalı aktiviteler sonucu ortaya

çıkan gözlenebilir ögelerdir (Hatch, 1993). Schein'in üç katmanda incelediği kurum kültürü boyutları aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

#### 1.3.1.1. Göstergeler

Kurumun gözle görülür ve hissedilebilen yapıları ve süreçlerinden oluşur. kurum logosu, çalışanların giyimi, çalışma ortamının dizaynı, yapısal düzenlemeler, organizasyonun nasıl çalıştığına dair resmî açıklamalar, organizasyon şemaları göstergelere örnek verilebilir (Schein, 2010). Göstergeler bir kurumun nasıl bir kültüre sahip olduğunu gösterebilir ancak bunun neden meydana geldiğini ya da üyeler açısından ne anlam ifade ettiğini göstermez. Schein göstergelerin gözle görülebilir olmalarına karşın doğru bir şekilde deşifre edilmesinin zor olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden kültürün daha iyi anlaşılabilmesi için temel varsayımlar ve değerlerin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Schein,1990).

#### 1.3.1.2. Paylaşılan Değerler ve İnançlar

İdealler, hedefler, değerler ve ideolojileri ifade etmektedir (Schein, 2010). Değerler kurum üyelerinin durumları, eylemleri ve bireyleri değerlendirdikleri ölçütlerdir ve karşılaşılan sorunlara ilişkin çözüm üretilmesine olanak sağlar. Değerler organizasyonel süreçlerde yaşanan olayların veya olguların nasıl gerçekleştiğine ilişkin bilgi verir (Gizir, 2003).

#### 1.3.1.3. Temel Varsayımlar

Duyguları, düşünceleri, davranışları ve algıları belirleyen bilinçli olmadan kabul görmüş inançlar ve değerlerdir (Schein, 2010). Schein'e göre temel varsayımlar kurum kültürün özünü oluşturmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü analizinde bireyler tarafından paylaşılan ve kolayca gözlenemeyen algıların ortaya çıkartılması ve iyi incelenmesi gerekmektedir (Gizir, 2003).

### 1.3.2. Parson's AGIL Kurum Kültürü Modeli

Parsons's organizasyonu belirli bir hedefi yerine getirme amacı güden bir sosyal sistem olarak incelemiştir. Bir organizasyonu diğer sosyal sistemlerden ayıran en önemli

özelliğin belirli bir gayeye ulaşmak için çevreye adaptasyon sağlamak olduğunu ifade etmiştir (Parsons,1956:64).

Parsons'ın kültür modelinde herhangi bir sosyal sistemin yapısını anlayabilmek için öncelikle değer kalıplarını incelemek gerekmektedir. Değerler organizasyon faaliyetlerinde bireylerin davranışlarına rehberlik etmektedir (Parsons,1956:64). Parsons bu yönüyle kurum kültüründe ilk defa değer kalıpları üzerine model geliştiren araştırmacılardan olmuştur (Özkalp ve Kırel, 2005, aktaran Erkmen,2010).

Parsons her sosyal sistemde olduğu gibi kurumların da varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli birtakım fonksiyonları yerine getirmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu fonksiyonlar adaptasyon, amaç belirleme, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruluktur. AGIL ismi bu fonksiyonların İngilizce karşılıklarının baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011).

Bu fonksiyonlardan *amaca ulaşma***,** sistem ile sistemin faaliyet gösterdiği dışsal durumların ilgili bölümleri arasındaki ilişkidir. Bu ilişki maliyetler ve karşılaşılan zorluklar gibi durumlara göre içsel ve dışsal faaliyetleri maksimize etmeyi ifade etmektedir (Parsons,1956). *Uyum sağlama* örgütün diğer örgütler ve sosyal birimlerin kurumsal kalıpları ile uyumunu ifade etmektedir (Parsons,1956). *Bütünleşme işlevi* örgütü oluşturan alt sistemlerin birbirleri ile olan koordinasyonunu sağlamaktır (Parsons,1956). *Meşruluk* ise kurumun faaliyet gösterdiği çevre ve toplum içerisinde kabul görerek meşruiyet kazanmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2005, aktaran Erkmen,2010).

### 1.3.3. Hofstede Kurum Kültürü Modeli

Hofstede her ulusun kendine has kültür özellikleri olduğunu ve bu farklılıkların kurumların yönetim tekniği veya felsefesinde de etkili olduğunu söylemektedir. Bu yüzden bir ulusal kültürde uygun olan yönetim tekniği veya felsefenin bir başka ulusta aynı şekilde uygun olmayacağını savunmaktadır. Kısaca kurumsal kültür farklılıkların temelinde ulusal kültür farklılıkların yattığını ifade etmektedir.

Hofstede, 67 ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir şirkette 32 soruluk anket analizi yaparak ülkeler arasındaki kurumsal kültür farklılıkların nedenini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda kurum kültürünü oluşturan etkenlerin dört boyut altında kümelendiğini tespit etmiştir. Hofstede' nin yapmış olduğu bu çalışmaya göre dört temel boyut bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçma ve erkeklik-dişilik' tir (Hofstede,1984).

*Bireycilik- Toplumculuk:* Bireyselliğin baskın olduğu toplumlarda örgüt üyeleri kendi ve yakın çevresinin çıkarları ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler. Bu toplumlarda organizasyonel sistem ve süreçler bireyselliği teşvik edecek şekilde dizayn edilir. Toplumculuk özelliği baskın olan toplumlarda ise örgütler takım çalışmasına önem verirler. Gruplar içerisinde çalışanlar birbirlerine daha fazla bağlıdır ve dayanışma ön plana çıkar. Çalışmada Türkiye'nin toplumcu özelliği bireyciliğe karşı daha baskın gelmiştir (Erkmen,2010).

*Güç Mesafesi:* Güç mesafesi bir toplumun üyeleri tarafından organizasyonlarda ya da kurumlarda gücün dağıtımındaki eşitsizliğin ne dereceye kadar kabul edilebilir olduğudur. (Hofstede,1984). Bir toplumda güç mesafesi yüksek ise otoriter ve merkeziyetçi bir yönetim söz konusudur. Güç mesafesi düşük toplumlarda ise statü farklılıkları daha az hissedilmekte, uzmanlık öne çıkmakta, astlar ve üstler birlikte daha yakın çalışabilmekte ve daha rahat iletişim kurulmaktadır. Çalışmada Türkiye'nin güç mesafesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Erkmen,2010).

*Belirsizlikten Kaçınma:* Belirsizlikten kaçınma toplum üyelerinin anlaşmazlık veya belirsizlik karşısında ne ölçüde rahatsızlık hissettiğidir (Hofstede, 1984). Bu duygu derecesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler risk almazlar, belirsizliklere karşı korku ile yaklaşırlar. Katı inanç ve davranış kodlarını sürdürürler, farklı düşüncelere ve alışılmışın dışında olan kişilere karşı hoşgörüsüzlerdir (Hofstede,1984). Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan toplumlarda ise belirsizlikler yaşamın doğasında var olan bir olgu olarak görülür. Belirli seviyeye kadar risk alırlar ve belirsizliklere karşı hazırlıklı olurlar. Bu sayede yaratıcılığa ve yenilikçiliğe daha yatkın olurlar. Çalışmada Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Erkmen,2010).

*Erkeklik ve Dişilik:* Toplumda erkeksilik başarı, kahramanlık, girişkenlik ve maddi başarıyı ifade ederken dişilik iletişimi ön plana çıkarmayı, alçakgönüllülüğü, zayıfları önemsemeyi ve yaşam kalitesini ifade etmektedir. Bu boyut cinsiyet üzerinden topluma sosyal roller tahsis eder. Bazı toplumlarda cinsiyetler arası sosyal farklılıklar çok üst seviyededir ve bunun için azami önem gösterirler. Bu toplumlarda erkekler daha girişken ve iddialı olurken kadınlar daha yardım sever ve korumacı olur. (Hofstede,1984). Diğer toplumlar ise cinsiyetler arası sosyal farklılıklar için asgari düzeyde çaba sarf eder. Bu toplumlarda kadınlar istedikleri zaman iddialı roller üstlenebilirler. Erkekler de istedikleri zaman ilişki odaklı, alçakgönüllü ve korumacı roller üstlenebilir (Hofstede,1984). Bu iki toplum karşılaştırıldığında dişilik özelliğine sahip toplumlar yardımsever ve yaşam kalitesini

ön plana çıkaran bir yaklaşıma sahip olurlar. Bu toplumlar üyelerine değer veren refah toplumlar haline gelirler. (Hofstede,1984).

### 1.3.4. Peters ve Waterman Kurum Kültürü Modeli

Peters ve Waterman "Mükemmeli Arayış" isimli kitabında ABD (Amerika Birleşik Devleti) menşeili şirketler içerisinden iş anlamında büyük başarıya ulaşmış ve uluslararası düzeyde rakiplerine karşı üstünlük sağlayan bazı şirketlerin bu başarıya nasıl ulaştıklarını incelemişlerdir (Özkalp vd., 2013). Bu kapsamda McDonald's ve Boeing vb. farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinden yapılan inceleme sonucunda başarıya ulaşmak için sekiz ortak özelliğin ön plana çıktığını gözlemlemiştir. Bu özellikler harekete geçme eğilimi, müşteriye yakınlık, bağımsızlık ve girişkenlik, insana değer vererek üretkenliği arttırma, yalın yönetim anlayışı, işi sahiplenme ve değer odaklılık, organizasyonun en iyi bildiği işe odaklanması ve hem esnek hem de sıkı özellik göstermedir (Özkalp vd., 2013).

*Harekete geçme eğilimi:* Şirketler karar verme süreçlerinde analitik yaklaşım sergileseler de çoğu şirketin çalışma prosedürü kararları hemen eyleme dönüştürmek üzerine kuruludur. Başarı olmak isteyen şirketler karmaşık görevler içerisinde hızlı çözümler üretmeli ve hareket kabiliyetlerini kısıtlamayacak şekilde karar alma süreçlerini yapılandırmalıdır.

*Müşteriye Yakınlık:* Şirketler hizmet ettikleri müşterilerden çok şey öğrenir. Müşteriler ürün veya hizmet hakkında şirketlere geri dönüş sağlar ve üretilecek yeni ürünler hakkında fikirler verir. Birçok yenilikçi firma en iyi ürün fikirlerinin müşterilerden geldiği görüşündedir (Peters ve Waterman, 2006). Başarıya ulaşma noktasında müşteriler ile yakın ilişkiler yürütmek onların düşüncelerini dinlemek ve memnuniyetlerini sağlamak çok büyük önem taşımaktadır.

*Bağımsızlık ve Girişkenlik:* Yenilikçi şirketler risk alan yöneticiler ve liderler yetiştirir. Onların bağımsız olmalarını ve girişken olmalarını sağlayacak aksiyonlarda bulunarak yeni fikirler üretmelerini sağlar (Peters ve Waterman, 2006).

*İnsana Değer Vererek Üretimi Arttırma:* Başarılı şirketler kalite ve üretkenliği arttıran en önemli unsurun alt kademelerde çalışan işçiler olduğunu belirtmektedir (Peters ve Waterman, 2006). Şirketler bu çalışanlara insani olarak değer vererek onların yaptıkları işe ve kurumlarına olan bağlılıklarını arttıracak düzenlemeleri sağlayarak verimliliklerini ve ürün-hizmet kalitelerini kolayca arttırabilir.

*Yalın Yönetim Anlayışı:* Başarılı şirketlerin organizasyon yapıları ve sistemlerine bakıldığında oldukça basit olduğu görülmektedir. Başarıya ulaşmak için üst kademe yönetiminde daha az ve nitelikli personel çalıştırılmasıyla birlikte oluşturulan sistemlerin yalın bir şekilde tasarlanması gerekmektedir (Peters ve Waterman, 2006).

*İşi Sahiplenme ve Değer Odaklılık:* Üst kademe yöneticileri işlerini önemseyerek yapar ve iş süreçlerini yakından takip etmesi gerekmektedir (Özkalp vd., 2013). Araştırma sonucunda başarılı şirket yöneticilerinin düzenli olarak şirket birimlerini ziyaret ederek çalışanları motive ettiği ve mevcut durum hakkında sürekli bilgi aldığı görülmüştür.

*Şirketin En İyi Bildiği İşe Odaklanması:* Bir şirket iyi bildiği ve başarılı olduğu alanlarda faaliyet göstermelidir (Özkalp vd., 2013). Eğer şirketler iyi bilmedikleri bir alanda faaliyet gösterirse belirli bir alanda uzmanlaşamaz. Ayrıca yeni bir alanda faaliyet gösteren bir firmanın o alanda faaliyet gösteren başarılı olmuş firmalardan müşteri kazanması oldukça zordur.

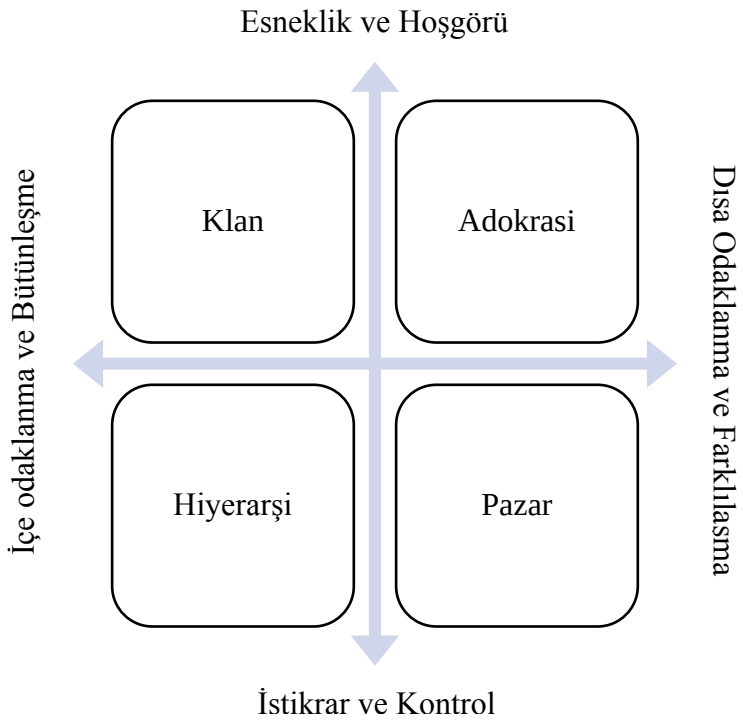
*Hem Esnek Hem de Sıkı Özellik Gösterme:* Başarılı firmalar statüler arası farklılıkları daha az seviyeye indirerek daha esnek ve yaratıcılığı ön plana çıkaracak bir yönetim anlayışı sergilerlerken aynı zamanda çalışanların birbirlerine olan bağlılığını arttıracak bir kurum kültürü oluşturur (Erkmen, 2010). Bu firmalar kurumu oluşturan değerlere sahip çıkma konusunda tutucu ve merkeziyetçi olurlar (Özkalp vd., 2013).

### 1.3.5. Cameron ve Quinn Rekabet Eden Değerler Modeli

Cameron ve Quin bir organizasyonu daha üretken yapan kilit faktörleri gözlemlemek için bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada John Campell ve meslektaşlarının (1974) belirlemiş olduğu 39 soru üzerinden istatistiksel analiz yaparak organizasyonel üretkenliğin dört değişkenden oluşan iki faktör tarafından açıklanabildiğini tespit etmiştir (Cameron ve Quinn, 2006). Elde edilen faktör yapısı ve kurum kültürü boyutları şekil 1'de gösterilmiştir.

**Şekil 1**

*Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Boyutları*




Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006

Şekil 1'de görüldüğü üzere Cameron ve Quinn kurum kültürünü dört boyut altında incelemektedir. Bu boyutlar hiyerarşi, pazar, klan ve adokrasi kültürleridir. Şekil…'de belirtilen faktörlere göre kültürler incelendiğinde birinci faktöre göre klan ve adokrasi kültürlerinin daha esnek ve hoşgörüye bağlı olduğu görülürken hiyerarşi ve pazar kültürünün daha çok kontrole ve istikrara bağlı olduğu görülmektedir. İkinci faktöre göre ise klan ve hiyerarşi kültürünün daha fazla iç işleyiş ve çalışanların bütünleşme sürecine odaklandığı görülürken pazar ve adokrasi kültürlerinin değişen koşullara uyum sağlamaya, gelişmeye ve yenilikçiliğe odaklandığı görülmektedir. Bu kültürler aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir (Cameron ve Quinn, 2006).

*Hiyerarşi Kültürü:* Max Weber 20. yüzyılın başlarında efektif mal ve hizmet üretimi sağlayabilmek için bürokrasinin temel özellikleri olarak bilinen yedi karakteristiğin önemini vurgulamıştır. Bunlar kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi, hiyerarşi, ayrı sahiplik, gayrı şahsilik ve hesap verebilirlik özellikleridir. Weber'in bu bürokrasi hiyerarşisi istikrarlı, daha üretken ve son derece tutarlı ürün ve hizmet sağladığı için uzunca bir süre ideal organizasyon biçimi olarak görülmüştür.

Weber'in bürokrasi hiyerarşisinden hareketle;

- Bu kültür biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bir çalışma ortamı ile karakterize edilir.
- Çalışanların hangi işleri nasıl yapacaklarına ilişkin prosedürler vardır.
- Liderler iyi koordinatör ve organizatörlerdir.
- Organizasyonun sürekliliğini sağlamak önemlidir.
- Bir organizasyonun uzun vadeli endişeleri istikrar, öngörülebilirlik ve verimliliktir. Bu yüzden resmi kurallar ve politikalar organizasyonu bir arada tutar

*Pazar Kültürü*: İç kontrol mekanizmasının kurallar ile yönetildiği hiyerarşi kültüründen farklı olarak bu kültürde uzmanlaşma vardır, alınan kararlar merkezileştirilir ve pazar çoğunlukla parasal değişim gibi ekonomik market fonksiyonları ile yönetilir. Organizasyonların öncelikli hedefleri karlılığı sağlamak, rekabette öne geçmek ve mevcut müşterileri elde tutmaktır. Pazar tipi organizasyonların kültüründe hâkim olan değerler rekabet gücü ve üretkenliktir.

*Klan Kültürü:* 1960 ve 1970' li yıllarda yapılan araştırmalarda birçok araştırmacı Amerikan firmalarında görülen pazar ve hiyerarşi kültürü ile Japonya'da ortaya çıkan klan kültürü arasında büyük farklılıklar tespit etmiştir. Klan kültüründe diğer kültürlerden farklı olarak çalışanlar arasında değerler paylaşılır ve ortak hedefler vardır; örgüt üyeleri birbirlerine bağlıdır ve paylaşımcıdır, ayrıca takım çalışmasına önem verilir. Klan kültüründe organizasyonlar ekonomik varlıklardan çok aile gibidir.

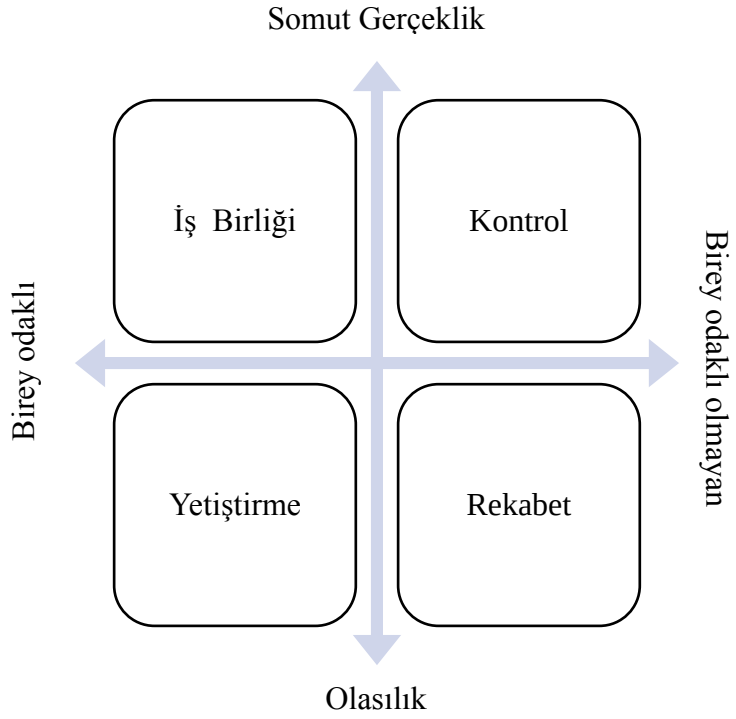
*Adokrasi Kültürü:* Adokrasi kelimesi köken olarak geçici, uzmanlaşmış ve dinamik anlamına gelen ad-hoc'tan gelmektedir. Adokrasiler geçicidir. Yeni koşullar ortaya çıktığında hızla kendilerini yeniden yapılandırırlar. Adokrasinin temel amacı adapte olabilirliği, esnekliği ve belirsizliğin ya da aşırı bilgi karmaşıklığının olduğu durumlarda yaratıcılığı teşvik etmektir. Bu organizasyonlar için karşılaşılan en önemli zorluklar inovatif ürünler veya hizmetler ortaya koymak ve değişen koşullara çabucak adapte olabilmektir. Pazar ve hiyerarşi kültüründen farklı olarak merkezi güç ve otorite ilişkisine sahip değildir. Güç o anda hangi sorunun ele alındığına bağlı olarak bireyden-bireye veya ekipten ekibe doğru değişir. Bu tür organizasyonlara örnek olarak yazılım geliştirme firmaları, film yapımcıları ve havacılık firmaları gösterilebilir.

### 1.3.6. Schneider Kurum Kültürü Sınıflandırması

Schneider (1994), kurum kültürünü neye odaklandıklarına ve nasıl karar aldıklarına bağlı olarak incelemiş ve dört farklı kültür olduğunu öne sürmüştür. Şekil 2'de Schneider'in kontrol kültürü, iş birliği kültürü, rekabet ve yetiştirme kültürlerinin birbirleri ile ilişkisi gösterilmiştir.

**Şekil 2**

*Schneider Kurum Kültürü Boyutları*




Kaynak: Schneider,1994

*Kontrol Kültürü:* Kontrol kültürü gerçeklere dayalı-birey odaklı olmayan bir kültürdür. En çok dikkat edilen özellikler kesin, somut gerçekliklere ve deneyimlere odaklanması, pratiklik ve fayda sağlamaktır. Kontrol kültüründe disiplin ve kesinlik çok önemlidir. Karar verme süreçlerinde analitik olarak bağımsız, kuralcı ve çözüm odaklıdır. Kesin olarak güvenilebilecek bilgi ve yöntemlere sahip olmaya önem verilir. Öngörülebilirlik çok önemlidir. Bu kültürün içeriği ve doğası göz önünde bulundurulduğunda görev odaklı bir yaklaşım söz konusudur. İşler düzenli ve istikrarlı bir şekilde yürütülmektedir. Bu nedenle kurallara uyulmasına çok dikkat edilir (Schneider,1994).

*İş birliği Kültürü:* İş birliği kültürü gerçeklere dayalı-birey odaklı bir kültürdür. Kontrol kültüründe olduğu gibi iş birliği kültüründe de kesin, somut gerçekliklere, deneyimlere, pratik olmaya, fayda sağlamaya önem verilir. Bu kültürde yönetim mekanizması kontrol kültürüne göre daha çok insan odaklı, gayrı resmi ve doğaldır (Schneider, 1994). İş birliği kültüründe başarıyı getiren en önemli faktör sinerjidir. Sinerji bireylerin iş birliği içerisinde çalıştığı ortak güç olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda çalışanların bireysel katkılarından ziyade iş birliği ile verecekleri katkıların daha etkili olacağına inanılmaktadır. Kişilerarası iletişim yüksek düzeydedir ve çalışanlar birliktelik duygusuyla kurum amaçlarına daha yüksek bağlılık gösterir (Erkmen,2010). Diğer kültürlerden farklı olarak çalışanlara güven daha fazladır. Bu yüzden organizasyonun beklenmedik problemlerle karşılaşma olasılığı diğer kültürlere göre daha yüksektir (Schneider, 1994).

*Rekabet Kültürü:* Rekabet kültürü olasılığa dayalı-birey odaklı olmayan bir kültürdür. En çok dikkat edilen özellikler potansiyellik, yaratıcılık ve teorik kavramlardır. Karar alma süreçlerinde analitik olarak bağımsız, çözüm odaklı, bilimsel ve kuralcı bir yaklaşım sergilenir. Rekabet kültüründe çalışma yaşamı her zaman gergindir. Bireyler başarıya ulaşmak ve daha yaratıcı olabilmek için belirli standartları sağlamak zorundadır. İşlerin kısa zamanda ve titizlikle yapılması gerekmektedir. Bireyler arasında sürekli rekabet vardır. Mükemmeliyete ulaşma çabası ve üstünlük en önemli özelliklerden biridir. İş birliği kültüründeki gibi kazan-kazan durumunun aksine kazan-kaybet durumu vardır. Bir taraf işini ne kadar iyi yaparsa o derece rekabette başarılı olmaktadır. Rekabette öne geçebilmek için uzmanlaşmaya ve bilgiye değer verirler (Schneider, 1994).

*Yetiştirme Kültürü:* Yetiştirme kültürü olasılığa dayalı-birey odaklı bir kültürdür. En çok dikkat edilen özellikler idealler, inançlar, tutku, ilham ve yaratıcılıktır. Bu kültürde değerler başarıya ulaşmanın kaynağı olarak görülmektedir. Kurum üyeleri değerleri, inançları ve beklentileri birbirleriyle paylaşarak ortak idealler sistemi oluştur. Bireylere kendilerini ifade etme fırsatı tanınır. Kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak her türlü imkân ve olanaktan faydalanmalarına özen gösterilir. Kurumun başarıya ulaşması için üyeler azimli olmalı ve ideallerini gerçekleştirmelidirler. İş birliği kültüründe deneyimler sayesinde bilgiye ulaşılırken yetiştirme kültüründe değerler ve idealler üzerinden bilgiye ulaşılır. Kontrol kültüründe objektif bir yaklaşım varken yetiştirme kültüründe sübjektif bir yaklaşım vardır (Schneider, 1994).

### 1.3.7. Handy Kurum Kültürü Modeli

Kurum kültürüne ilişkin en çok kabul gören sınıflandırmalardan biri olarak Handy'nin modeli öne çıkmaktadır (Akıncı, 1998). Handy'nin sınıflandırmasına göre güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört farklı kurum kültürü vardır (Handy,1993).

*Güç Kültürü:* Bütün gücün firma sahibinde veya belirli bir grupta toplandığı bu kültürde kurallar, prosedürler ve bürokrasi çok azdır. Daha çok emir ve itaat üzerine kurulu bir yönetim anlayışı vardır. Çalışanlar gücü elinde bulunduranların görüşlerini ve hedeflerini iyi anlayarak hareket ederlerse kuruma olan bağlılıkları da artar. Başarılı olmak için gücü elde tutan kişi veya kişilerin iyi birer lider olmaları ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu kültür genellikle küçük şirketlerde ve aile şirketlerinde görülmektedir (Akıncı, 1998).

*Rol Kültürü:* Rol kültürü önceki bölümlerde bahsettiğimiz Weber'in bürokrasi hiyerarşisiyle ortak özellik göstermektedir. Bu kültürde çalışanlara atanan roller önceden belirlenmiştir ve bireylerin kendisinden daha önemlidir. Çalışanlar rollere ve prosedürlere uygun olacak şekilde işe alınır. Hiyerarşiye ve kurallara dayalı bir yönetim anlayışı vardır. Diğer kültürlere göre değişime daha yavaş cevap verirler (Akıncı, 1998). Bir örgüt dinamik olmayan, sürekliliğin ve istikrarın önem arz ettiği bir piyasada yer alıyorsa rol kültürü bu tarz örgütler için en uygun kültür modeli olacaktır. Bu kültürün dezavantajı ise yaratıcılık çok önemli değildir. Önemli olan mevcut süreçlerin istikrarlı ve kusursuz bir şekilde yürütülmesidir. Bu yüzden değişen piyasa koşullarına uyum sağlama konusunda zayıftır. Kamu kurumları örnek olarak gösterilebilir.

*Görev Kültürü:* Bu kültürde yapılan işler proje odaklıdır. Önemli olan görevlerin başarıyla tamamlanmasıdır. Bu yüzden her proje için o işe uygun, nitelikli personel alımına dikkat edilir. Bireysellikten çok takım çalışması ön plandadır. Görev birimleri projeden projeye göre oluşturulabilir ya da dağıtılabilir. Bu noktada yönetim biçimi bakımından daha esnek bir yapıya sahiptir (Özkalp, 2010). Görev kültürüne sahip örgütlerin en belirgin avantajı ise değişen koşullara çabuk uyum sağlayabilmesi ve çalışanlara değer veren bir yaklaşım sergilemesidir. Örnek olarak teknoloji firmaları ve reklamcılık sektörü firmaları gösterilebilir. (Akıncı, 1998).

*Birey Kültürü:* Bireyi temeline alan bir kültürdür. Örgüt üyelerinin bireysel başarıları, tecrübeleri ve kişisel gelişimlerini sağlamaları çok önemlidir. Bu tip örgütler çalışanlarına değer verir ve gelişimlerini destekler. Genellikle avukatlık, doktorluk, akademisyenlik vb.

uzmanlık gerektiren mesleklere sahip olan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları organizasyonlarda görülür (Akıncı,1993:65).

### 1.3.8. Miles ve Snow Kurum Kültürü Modeli

Miles ve Snow örgüt kültürünü dört ana başlık altında incelemiştir. Bunlar koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültürlerdir (Miles ve Snow, 2003:28-29).

*Koruyucu Kültür:* Bu tip organizasyonlar dar bir ürün pazarında faaliyet gösterir. Üst düzey yöneticilerin sınırlı faaliyet alanı vardır ve bu alanlarda son derece uzmandır. Ancak yeni fırsatlar ya da yeni faaliyet alanları arama eğiliminde olmamalarının yanı sıra bu organizasyonlar nadiren teknolojilerinde, yapılarında ve çalışma yöntemlerinde düzenlemeye ihtiyaç duyar

*Geliştirici Kültür:* Bu organizasyonlar sürekli gelişime ve yenilikçi yaklaşımlara önem vermektedir. Çevresel değişimlere karşı ortaya çıkan yaklaşımları sürekli olarak denemekte ve risk almaktan kaçınmamaktadır. Ancak sürekli bir yenilik ve pazar arayışı içinde olmaları üretkenlik açısından bu tip organizasyonları sıkıntıya sokmaktadır

*Analizci Kültür:* Bu organizasyonlar biri nispeten istikrarlı diğeri değişken iki farklı tür ürün pazarında faaliyet göstermektedir. Organizasyonel süreçler etkin, verimli ve sürekli bir şekilde sürdürülmekte iken bir taraftan yöneticiler rakip firmaların yeni fikirlerini ve yaklaşımlarını takip ederek bunlar içerisinden en çok kabul görenleri uygulamaya çalışır. Optimal düzeyde risk ve yenilik ihtiyacı duyarlar. Değişen pazar koşullarına uyum sağlamak büyük önem arz etmektedir

*Tepki Verici Kültür:* Bu tip organizasyonlarda üst kademe yöneticiler değişim ve belirsizlikleri algılamakta başarılıdır ancak bunlarla etkin bir şekilde başa çıkamamaktadır. Bunun temel nedeni ise tutarlı bir strateji yapısı ilişkisinden yoksun olmalarıdır. Çevresel faktörler tarafından zorlanana kadar değişimlere cevap vermezler. Zorunda kaldıkça risk alırlar.

### 1.3.9. Ouchi Kurum Kültürü Yaklaşımı – Z Teorisi

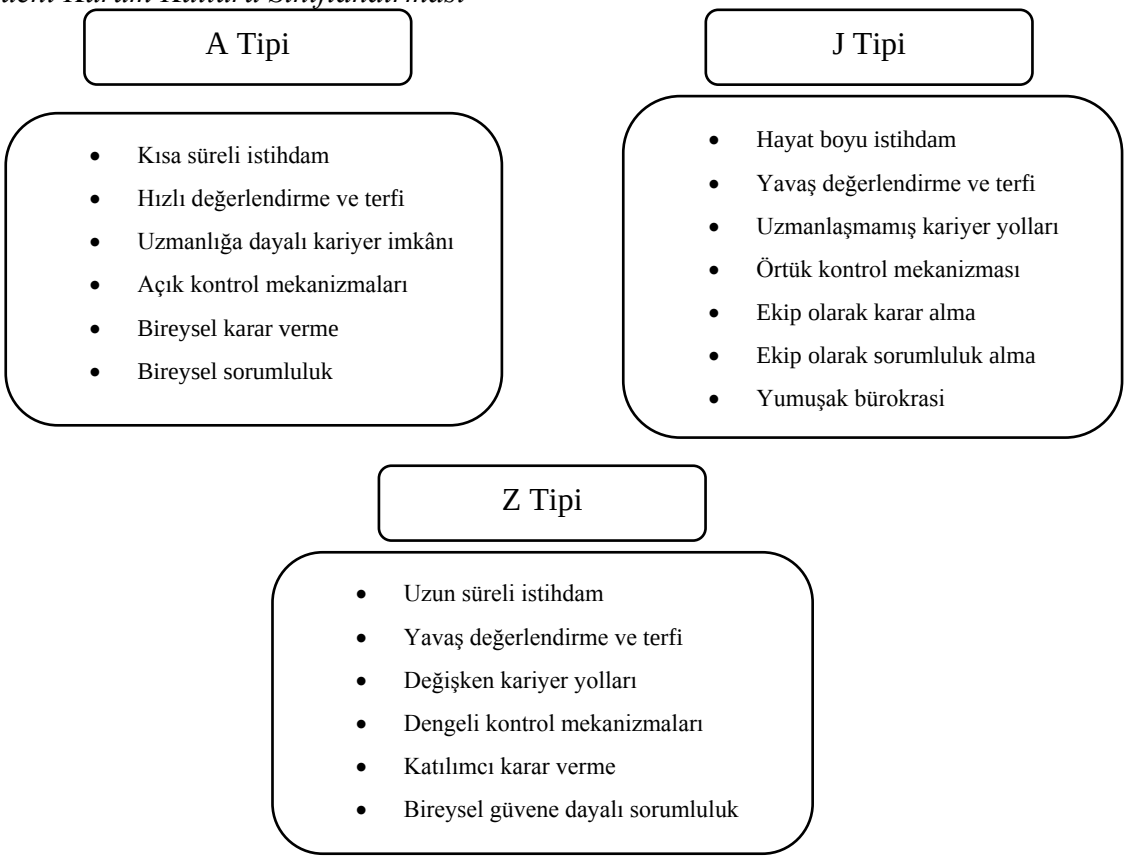
1980'li yıllarda Japonya menşeili firmaların küresel ekonomide ve iç pazarda rakipleri karşısında öne geçmesi ile beraber Japon firmalarının bu başarısı araştırmacılar tarafından incelenmeye başlanmıştır. Bu kapsamda Amerikan firmaları ve Japon firmaları arasındaki

farklılıkları tespit ederek yeni bir örgüt kültürü teorisi ortaya atan Ouchi, Japon firmalarının başarısında rol alan en önemli faktörlerin teknoloji veya yatırımlar değil örgüt kültürü ve yönetim anlayışı olduğunu vurgulamıştır (Ouchi,1981).

Bu kapsamda Ouchi örgüt kültürünü yedi karakteristik üzerinden inceleyerek öncelikle Amerikan tarzı yönetim anlayışını benimseyen örgütleri A tipi örgüt Japon yönetim tarzını benimseyen örgütleri ise J tipi örgüt olarak sınıflandırmış ve bu iki örgüt kültürünün birleşiminden Z tipi örgüt olarak adlandırdığı yeni bir kültür modelini ortaya çıkartmıştır (Perry, 1982). Ouchi'nin incelediği yedi karakteristik ve örgüt tiplerine göre karşılaştırmalar şekil 3'te özetlenmiştir.

**Şekil 3**

*Ouchi Kurum Kültürü Sınıflandırması*




Kaynak: Özkalp vd., 2013

Şekil 3'te belirtilen Z tipi örgütlerde katılımcı ve oybirliğine dayalı bir karar alma süreci vardır. Bu katılımcı süreç bilginin ve değerlerin kurum içerisinde kapsamlı bir şekilde yayılmasını sağlayan mekanizmalardan biridir ve aynı zamanda organizasyonun iş birliğine yönelik niyetini açık bir şekilde iletmenin sembolik rolünü ifade eder (Ouchi,1981).

Z tipi örgütler Japon firmaları gibi uzun süreli istihdam sağlama eğilimindedir. Bunun sebebi ise çalışanların iş hayatının karmaşık yapılarını öğrenebilmesi için o işte bolca çalışması gerektiğidir. Bu kapsamda uzun süre çalışan personel o işte uzmanlaşarak daha üretken olur. Bu yüzden de organizasyonlar yetişmiş personelini elde tutabilmek için çaba sarf eder. Çalışanlar açısından bakıldığında ise kazanmış oldukları becerilerin çoğu o şirkete özgü olduğu için başka bir firma da aynı ücretli ve uygun bir iş bulmaları zorlaşacak ve firmada kalma eğiliminde olacaktır. Buna ek olarak uzun süreli istihdamın sonucu olarak çalışanlar yavaş değerlendirme ve terfi süreçlerine dahil olur (Ouchi,1981).

Kariyer yolları bakımından incelendiğinde Z tipi organizasyonlarda çalışanlar farklı departmanlarda farklı görevlerde çalışabilmektedir. Bu sayede tasarım, üretim ve dağıtım süreçlerinin koordinasyonunda şirkete özgü daha etkili beceriler üretilmesini sağlar (Ouchi,1981).

Z tipi organizasyonlar modern bilgi ve muhasebe sistemleri, resmi planlama, hedeflere göre yönetim ve A tipi organizasyonlarda mevcut bulunan diğer tüm resmi, açık kontrol mekanizmaları ile doludur. Ancak bu mekanizmalar bilgiyi daha dikkatli kullanma eğilimindedir ve büyük kararlarda nadiren rol oynar (Ouchi,1981).

Z tipi organizasyonların temelinde uzun süreli istihdama, karşılıklı güvene ve yakın ilişkilere dayalı bir yönetim biçimi vardır. Z teorisinde çalışanların normal ve iş hayatının bütüncül olarak ele alınması gerektiği savunulmaktadır. Bu yüzden çalışma koşullarının daha insancıl hale getirilmesi verimliliği ve karlılığı arttırmakla birlikte kişilerin kendilerine olan saygılarını da arttıracağı öne sürülmektedir. Buna ek olarak Amerikalı yöneticilerin üretkenliği arttırmak için teknolojiye dikkat çekmiş olmalarına karşın teori z kurumların insan ilişkilerine odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır (Ouchi,1981).

### 1.3.10. Danışman ve Özgen Kurum Kültürü Yaklaşımı

Kurum kültürüne ilişkin yapılan nicel araştırmalarda değerler, normlar ve davranışlara yönelik yaklaşımlar farklı kavramlar altında ele alınan birkaç konudan oluşmaktadır. Bu konular incelendiğinde birçok araştırmada bazı kültür boyutlarının benzer veya karşıt değişkenler olarak kullanıldığı gözlenmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

Danışman ve Özgen literatürde yer alan araştırmaları inceleyerek kurum kültürünü analiz etmek isteyen araştırmacılara bütünleştirilmiş yeni bir kurum kültürü ölçeği ortaya çıkarmıştır. Tablo 2'de Danışman ve Özgen'in geliştirmiş olduğu kurum kültürü ölçeğine ilişkin alt boyutlar ve açıklamaları gösterilmiştir. Bu alt boyutlar kuralcılık eğilimi, hiyerarşi

eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, takım eğilimi, gelişme eğilimi, rasyonellik eğilimi ve açıklık eğiliminden oluşmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003).

**Tablo 2**

*Danışman ve Özgen Kurum Kültürü Yaklaşımı*

| **Boyutlar** | **Açıklamalar** |
|---|---|
| | |
| **Kuralcılık** | Kurallara ve prosedürlere ne derecede dikkat edilmekte? |
| **Hiyerarşi** | Statüler arası farklılıkların hissedilme derecesi, emir-itaat ilişkisinin boyutu ve otoritenin üstünlüğü ne derecede hissedilmekte? |
| **Sonuç** | Çalışanlar ne derecede teşvik ediliyor ve ne derece sonuç odaklı bir yönetim anlayışı var? |
| **Klan** | Çalışanlar ne derecede aile gibi hissediyor? |
| **Destekleyicilik** | Çalışanlara ne derecede destek veriliyor ve inisiyatif almalarına olanak sağlanıyor? |
| **Takım** | Takım çalışmasına ne kadar önem veriliyor. Ne derecede ortak karar alınıyor ve iş birliği sağlanıyor? |
| **Gelişme** | Yeni fikirler ne derecede teşvik ediliyor. Değişen koşullara karşı ne derecede uyum sağlanabiliyor? |
| **Profesyonelizm** | Problemlerin çözümünde rasyonel bir yaklaşım sergileme, terfi ve kariyer olanaklarının performansa dayalı olması ve rollerin önemsenme derecesi ne seviyede? |
| **Açıklık** | Anlaşmazlıkların veya çatışmanın olduğu durumların açık bir şekilde tartışılabilme derecesi? |

Tablo 2'de yer alan kültürler incelendiğinde (Danışman ve Özgen, 2003); *Kuralcılık kültürün'de* organizasyonlar kontrol ve güce dayanan bir yönetim mekanizmasına sahiptir. Organizasyonel süreçler belirli bir sistematiğe bağlıdır. Bu yüzden birimler bölüme ayrılmış ve roller açıkça tanımlanmıştır. Çalışanların kurallar ve prosedürlere son derece önem göstermesi beklenmektedir. Bu kültürün baskın olduğu organizasyonlar daha stabil bir pazarda yer alır ve yeniliğe çok fazla önem vermez (Wallach, 1983).

*Hiyerarşi kültürü* yönetim şeklinin katı hiyerarşiye dayalı olduğu kurumlarda baskın olarak görülmektedir. Bu kültürde statüler çok önemlidir ve statüler arasındaki farklılık çok fazladır. Yöneticiler verilen emirlerin sorgulanmadan yerine getirilmesini ister. Alt seviye çalışanların karar süreçlerine katılımı çok azdır.

*Sonuç Kültürü* çalışanların teşvik edilme derecesini ve işlerin yapılma şekli yerine elde edilen sonuca odaklanma derecesini ifade etmektedir

*Klan kültürü* yöneticilerin aile büyüğü gibi görüldüğü, çalışanlar arasında samimi ilişkilerin olduğu, insan odaklı bir kültür yaklaşımıdır.

*Destekleyicilik kültürü* çalışanların daha fazla inisiyatif almalarının sağlandığı ve bireylerin kariyer gelişiminin teşvik edildiği kültürdür.

*Takım kültürü* çalışanlar arasında sinerjinin olduğu, iş birliğine dayalı, çalışanların karar alma süreçlerinde daha etkin rol aldığı kültürdür.

*Gelişme kültürü*' nde çalışanların yaratıcı olması ve yeni fikirler ortaya çıkarması beklenmektedir. Rekabet ortamında lider olma amacı güden organizasyonların benimsediği kültürdür.

*Profesyonelizm kültürü* işe alım süreçlerinde liyakatin önemsendiği, rollerin ve görevlerin açıkça tanımlandığı, çalışanların iş ile ilgili gelişimi için sürekli eğitim olanaklarının sağlandığı kültürdür.

*Açıklık kültürü*' nde odak nokta yönetimin eleştiriye açıklığı ve çatışma yönetiminin iyi yürütülmesidir.

Kurum kültürünün ölçümlenmesine yönelik araştırmacıların farklı bakış açısıyla farklı kültür sınıflandırmaları yaptığı görülmüştür. Bu nedenle herhangi bir yaklaşımın kesin doğru ya da yanlış olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda kurum kültürü yaklaşımlarına ilişkin sınıflandırmalar tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3**

*Kurum Kültürü Modelleri ve Boyutları*

| | |
|---|---|
| Miles ve Snow | Analizci Kültür<br>Tepki Verici Kültür<br>Koruyucu Kültür<br>Geliştirici Kültür |
| Hofstede | Güç Mesafesi Kültürü<br>Bireycilik/Toplumculuk Kültürü<br>Belirsizlikten Kaçınma<br>Erkeklik/Dişilik |
| Deal ve Kennedy Modeli | Sert Erkek, Maço Kültürü<br>Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü<br>Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü<br>Süreç Kültürü |
| Quinn ve Cameron Modeli | Klan Kültürü<br>Hiyerarşi Kültürü<br>Adhokrasi Kültürü<br>Pazar Kültürü |

(Devam ediyor)

**Tablo 3 (Devamı)**

*Kurum Kültürü Modelleri ve Boyutları*

| | |
|---|---|
| Handy Modeli | Güç Kültürü<br>Rol Kültürü<br>Görev Kültürü<br>Birey Kültürü |
| Ouchi Modeli | Tip A (Amerikan Tipi Örgüt Kültürü)<br>Tip J (Japon Tipi Örgüt Kültürü)<br>Tip Z (Amerikan ve Japon Tipi Örgüt Kültürünün Birleşimi) |
| Schneider Modeli | Kontrol Kültürü<br>İş birliği Kültürü<br>Rekabet Kültürü<br>Yetiştirme Kültürü |
| Danışman ve Özgen | Kuralcılık<br>Hiyerarşi<br>Sonuç<br>Klan<br>Destekleyicilik<br>Takım<br>Gelişme<br>Profesyonelizm<br>Açıklık |

Kaynak: Cameron ve Freeman, 1991, s.28

Tablo 3'te görülen kurum kültürü sınıflandırmalarının birbirinden farklı olması kültürün tanımlanması zor bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Buna karşılık birçok araştırmacının kurum kültürü sınıflandırmasında bazı benzer kültür boyutlarını inceledikleri görülmüştür. Bu araştırmanın amacı kapsamında kurum kültürünü ölçmek için kültür boyutlarının daha kapsamlı ve bütünleştirilmiş olmasından dolayı Danışman ve Özgen'in geliştirmiş olduğu ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

# BÖLÜM 2

# KURUMSAL BAĞLILIK

## 2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramı

Kurumsal bağlılığa ilişkin ilk inceleme 1950'li yıllarda Whyte tarafından yapılmış; Porter ise 1974 yılında "Kurumsal Bağlılık" ölçeğini oluşturarak bu durumu ölçmeye yönelik ilk çalışmayı yapmıştır. Devamında Becker, Kanter, Moowday, Steers, Allan ve Meyer gibi birçok araştırmacı bu kavramın gelişimine ve araştırılmasına öncü olmuştur. Organizasyonlar için büyük önem taşıyan çalışan bağlılığı üzerine yapılan çalışmalar devam etmekte ve halen önemini korumaktadır (Bakan, 2018; Serinikli 2018).

Bu kavramın çalışanların iş ile ilgili davranışlarını anlamak için önemli bir değişken olarak incelenmeye başlanmasından sonra popülerliğini daha da arttırdığı görülmektedir (Angle ve Perry,1983). Yapılan çalışmalara bakıldığında bağlılık kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar ve tanımlamalar olduğu görülmekle birlikte ne anlama geldiği konusunda çok az fikir birliği olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebi ise çeşitli disiplinlerde çalışma yürüten araştırmacıların konuya kendi anlamlarını yüklemesi olmuştur (Mowday vd., 1982). Tanımlamaların ortak noktası ise bağlılığın psikolojik bir durumu ortaya koymasıdır. Bu tanımlar incelendiğinde Meyer ve Allen bağlılığa ilişkin tanımlamaları organizasyona yönelik duygusal yönelim, kurumdan ayrılmanın maliyeti ve kurumda kalmanın ahlaki yükümlülüğü olmak üzere üç kategoride sınıflandırmıştır (Allen ve Meyer, 1997). Bu tanımlamalar tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4**

*Kurumsal Bağlılık Tanımları*

| | |
|---|---|
| **Duygusal Yönelim Temelli** | |
| Kanter,1968 | Kişinin duygulanım birikiminin ve duygularının bir gruba bağlanması |
| Sheldon,1971 | Kişinin kimliğini kuruma bağlayan kuruma yönelik tutum veya yönelim |
| Hall, Schneider, & Nygren, 1970 | Kurum ve birey hedeflerinin zamanla daha fazla bütünleştiği veya uyumlu hale geldiği bir süreç |
| Buchanan,1974 | Hem kişinin kurumun amaç ve değerlerine ilişkin rolü hem de kurumun çıkarları için amaçlar ve değerlere yönelik partizanca ve duygusal biçimde bağlı olma durumu |
| Mowday,Porter ve Steers,1982 | Kişinin kurum ile özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü |
| **Maliyet Temelli** | |
| Kanter,1968 | Kişinin devam eden katılımı sonucu elde ettiği kazanımları ve kurumdan ayrılması durumunda oluşacak maliyet |
| Becker, | Yan bahis bireyin değer verdiği ve örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği yatırımların birikimi |
| Hrebiniak & Alutto, 1972 | Zaman içerisinde bireysel olarak yapılan kurumsal işlemler, yan bahisler ve yatırımlardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir fenomen |
| **Zorunluluk ve Ahlaki Sorumluluk Temelli** | |
| Wiener & Gechman, 1977 | Bağlılığı gösteren davranışlar toplum ile alakalı biçimsel veya normatif beklentilerin ötesine geçen ve sosyal olarak benimsenen davranışlardır**.** |
| Wiener, 1982, | Kurumsal hedefler ve çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye yönelik özümsenen normatif baskılar |
| Marsh & Mannari, 1977 | Kuruma karşı bağlılık hisseden çalışan statü veya iş tatmini ne olursa olsun ahlaki olarak kurumda çalışmayı doğru olarak görür. |

Kaynak (Allen ve Meyer, 1997)

Tablo 4 ‘te yer alan tanımlamalar incelendiğinde kurumsal bağlılığın birinci boyutu olan duygusal temelli yaklaşımlarda çalışanlar kurumun bazı değerlerini ve hedeflerini daha fazla benimseyerek kuruma karşı duygusal bağ oluşturur. Maliyet temelli yaklaşımlarda ise birey kurumdan ayrılması durumunda kaybedeceği yatırımları göze alarak bağlılık gösterirken zorunluluk ve ahlaki temelli yaklaşımlarda ise birey kurumda kalmak için ahlaki yükümlülük hisseder.

## 2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi

Özellikle 1970 li yıllardan itibaren organizasyonların yönetim stratejilerinde meydana gelen radikal değişikliklerle birlikte yönetim mekanizması sadeleştirilmiş, insana değer veren, çalışan gruplarının kendi kendini yönettiği, bürokrasinin ve hiyerarşinin daha az hissedildiği, takım çalışmasına önem verilen ve sorumlulukların alt kademelere dağıtıldığı çalışma ortamları yaratılmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler ile birlikte insan faktörünün önemini anlayan organizasyonlar rekabette öne geçmek için üretimde verimliliği sağlamak ve yenilikler ortaya koymak zorunda kalmıştır. Bu kapsamda deneyimli ve yeni fikirler ortaya çıkarması beklenen çalışanların kurumlara olan bağlılığının sağlanması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2018).

Martin ve Nicholls'e göre kuruma olan bağlılığın önemini arttıran dört önemli unsur vardır. Bunlar teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı gelişimler, bilişim ve iletişim devrimi, hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler ve küresel rekabetin artmasıdır. Bu unsurlar incelendiğinde; (Bakan, 2018) *Teknolojinin ilerlemesi* ile birlikte birçok sektörde kullanılan ekipmanların, makinelerin ve prosedürlerin karmaşıklaşmış olduğu görülmektedir. Bu yüzden süreçlerin daha verimli yürütülebilmesi için eğitim almış ve uzun süre o işte çalışmış organizasyona bağlı personele gereksinim artmaktadır. *Bilişim ve iletişim devrimi* ile birlikte bilişim teknolojilerini kullanarak müşteri ilişkilerini iyi yöneten firmalar rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu alanlarda yaşanan gelişmeler neticesinde şirketler şubeleri arasında kolayca iletişime geçebilmekte, müşteriler mağazalara uğramadan alışveriş yapabilmekte ve çalışanlar hiç tanışmadıkları personel ile toplantılarda bulunabilmektedir. Bu yüzden birbirini tanımayan personelin iyi koordine olabilmesi hem de müşterilere sanal ortamlarda sunulan hizmetlerin kalitesini artırabilmek için çalışan bağlılığının yüksek olması önem arz etmektedir. *Hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler* ile birlikte müşterilerle yakın ilişkiler oluşturmak rekabet avantajını sağlamak açısından önem kazanmıştır. Bu yüzden şirketler hizmet kalitesini arttırabilmek için kurumsal hedefleri ve değerleri benimseyen çalışanların önemini bilerek bu kapsamda çalışanlarını eğitmektedirler. Eğer çalışanlar ve şirket arasında bu bağlılık sağlanamazsa müşteri ve şirket arasındaki iletişimde sağlanamaz.

*Küresel Rekabet'*in artması ile beraber daha üretken, daha yaratıcı ve yeniliğe açık işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yeni fikirlerin ortaya çıkması için çaba gösteren, kurum kazanımlarından pay alabilen, bağlılığı yüksek çalışanların olması firmalara büyük avantaj sağlamaktadır.

Bağlılığın organizasyonlar için önemli olmasının birkaç sebebi vardır. Çalışan bağlılığı belirli bir süre zarfında işten ayrılma hızının artması gibi bir organizasyonda meydana gelen belirli davranışların en temel sebebidir. Bağlılık derecesi yüksek olan çalışanlar kurumda kalır ve kurumsal hedefler doğrultusunda daha fazla gayret gösterir (Mowday ve Steers,1979). Ayrıca bu kavramın daha az ölçüde olsa performans düşüklüğü, işe geç kalma ve devamsızlık kavramları ile ilişkili olduğu görülmektedir (Reichers,1985).

Bağlılık ve performans ilişkisi çalışanların finansal gereksinimleri düşük olduğunda daha kuvvetlidir. Beklentilerin aksine kendi geliri olan özel firmalar ve çalışma ortakları daha kuvvetli bağlılık ve performans ilişkisine sahiptir. İstikrarsız ekonomik faktörler çalışanların bağlılıklarını ve işe odaklanma seviyelerini etkileyerek performans düşüklüğüne sebep olur (Swailes, 2002).

Bağlılığın bir başka ilişkili olduğu kavram iş tatminidir ve daha yüksek iş tatmini çalışanların öznel refahını arttırmaktadır. Bu kapsamda yüksek bağlılık gösteren çalışanın iş tatmini ve öznel refahı artacak dolayısıyla kurumda kalma isteği daha fazla olacaktır. (Swailes, 2002).

Bununla birlikte kâr amacı gütmeyen ve gönüllülük esasına bağlı kuruluşlar kâr amacı sağlayan kuruluşlara göre ekonomik faktörlere dayalı bağlılığı teşvik etmede daha az imkân sahibi olduğundan çalışanların memnuniyetine ve duygusal bağlılığına büyük ölçüde güvenmektedir (Swailes, 2002).

Özel sektör ve kamu sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde kamuda çalışan yöneticilerin özel sektör yöneticilerine göre bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonucun kamu yöneticilerindeki algılanan ve arzulanan kültür arasındaki büyük farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir (Bourantas ve Papalexandris, 1992, aktaran Balay, 2014).

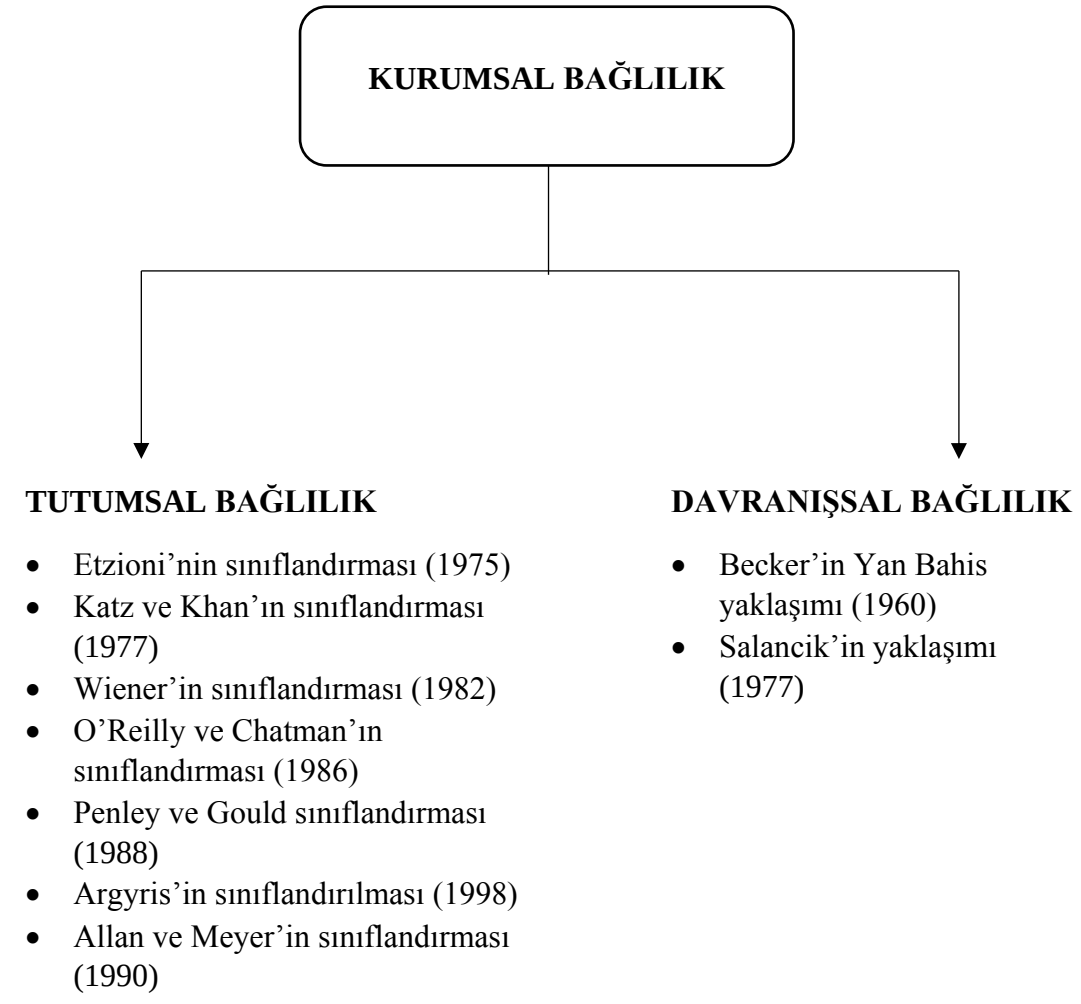
### 2.3. Kurumsal Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatürde bağlılık konusuna ilişkin yaklaşımlar incelendiğinde örgütsel davranış araştırmacıları tarafından algılanan bağlılık ve sosyal psikologlar tarafından algılanan bağlılık arasında ayrım olduğu görülmektedir. Bu yüzden Kurumsal Bağlılık, davranış araştırmacılarının tutumsal yaklaşımı ve sosyal psikologların ise davranışsal yaklaşımı olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Tutumsal bağlılık çalışanların kurumun hedef ve değerleri ile özdeşleşmesini ve kurumda çalışmaya devam etme isteğini ifade ederken davranışsal bağlılık çalışanları kuruma bağlayan geçmiş davranışları inceleyen bir süreci

ifade eder (Moowday vd., 1982). Kurumsal bağlılığa ilişkin sınıflandırmalar şekil 4'te gösterilmiştir.

**Şekil 4**

*Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları*




Kaynak: (Sürcü ve Maşlakçı, 2018:53)

Bir sonraki bölümde tutumsal bağlılık kapsamında şekil 4'te yer alan Etzioni, Katz ve Kahn, Wiener, O,Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Argyris ile son olarak Allan ve Meyer'in geliştirmiş olduğu yaklaşımlar; davranışsal bağlılık kapsamında ise Becker'in Yan Bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımı incelenmiştir. Bu yaklaşımlar içerisinde literatürde en fazla kabul gören bağlılık yaklaşımının Allen ve Meyer'in çok boyutlu bağlılık yaklaşımı olduğu gözlemlenmiştir.

### 2.3.1. Tutumsal Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Tutumsal bağlılık çalışanların kuruma karşı oluşturduğu tutum sonucunda kurumdan ayrılma niyeti, devamsızlık yapma ve kurum yararına çaba gösterme gibi davranışları etkilemesi sonucunda ortaya çıkar. Kısaca koşullar psikolojik bir durum ortaya çıkarır bu da bağlılık ile ilgili davranışları tetikler (Gül, 2002). Tutumsal anlamda kurumsal bağlılığı inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar içerisinde literatürde kabul gören yaklaşımlar; Etzioni, Katz ve Kahn, Wiener, Mowday vd., O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ve Argris' in öne sürdükleri yaklaşımlardır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

#### 2.3.1.1. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni'ye göre organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmesi için sürekli olarak iyileştirmesi gereken en önemli araçlardan biri çalışanların örgütsel güce olumlu yönelimde bulunmasıdır. Bu noktada bir bireyin bir nesneye değerlendirici yönelimi anlamına gelen katılım kavramının önemini vurgulayan Etzioni çalışanların katılım gücü ve yönü üzerine bir yaklaşımda bulunmuştur. Sonuç olarak pozitif katılımın bağlılık oluşturduğunu negatif katılımın ise yabancılaşmaya sebep olduğunu öne sürmüştür. Bu kapsamda örgütsel anlamda bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık olarak üç kategoride incelemiştir (Etzioni, 1975).

*Ahlaki bağlılık:* Ahlaki bağlılıkta çalışanların organizasyona karşı yoğun olarak pozitif bir yönelimi söz konusudur. Saf ahlaki bağlılık ve sosyal ahlaki bağlılık olarak ikiye ayrılır. Saf ahlaki bağlılık normların benimsenmesi ve kurumsal özdeşleşme ile ilişkili iken sosyal ahlaki bağlılık ise grup üyelerinin baskılarına karşı oluşan duyarlılık ile ilişkilidir. Saf ahlaki bağlılıkta dikey hiyerarşik ilişkileri geliştirme eğilimi varken sosyal ahlaki bağlılıkta yatay ilişkileri geliştirme eğilimi vardır.

*Yabancılaşmaya dayalı bağlılık:* Yabancılaşmaya dayalı bağlılıkta yoğun ve olumsuz bir yönelim söz konusudur. Ahlaki bağlılıkta olduğu gibi organizasyona duygusal bir bağlılık vardır. Etzioni buradaki bağlılığı bir hapishane veya zorlayıcı bir uyum sisteminin olduğu askeri eğitim kampı örneklerine dayandırarak tanımlamıştır (Penley ve Gould,1988). Çalışanlar organizasyona karşı negatif duygu içerisinde olmalarına karşın dış çevreye karşı yabancılaşma meydana geldiğinden dolayı bağlılık hisseder (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

*Çıkarcı bağlılık:* Çıkarcı bağlılık diğer iki duygusal sınıflandırmadan farklı olarak örgütsel bağlılığın araçsal görüşünü temsil eder. Düşük yoğunluklu, negatif veya pozitif bir

yönelim söz konusudur. Çalışanlar kuruma katkıları karşılığında almış oldukları kazanç üzerine bağlılık geliştirirler (Penley ve Gould, 1988). Bu yüzden çalışan kuruma karşı negatif bir yönelimde olsa da yüksek kazancı varsa kurumsal bağlılığını sürdürür. Bu bağlılık durumuna sürekli iş ilişkisinde olan tüccarlar arasındaki bağlılık örnek olarak verilebilir.

#### 2.3.1.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn kurumsal bağlılığın, kurum üyelerinin görevlerini icra etmelerine teşvik eden ve farklı ödüllerden oluşan sistemlerden meydana geldiğini ifade etmektedir. Çalışanlar yapmış oldukları örgütsel eylemlerin bütününde hem içten gelen hem de dıştan gelen ödüllerin etkisinde kalırlar (Bayram ,2005).

İçsel ödüller sistemin ana üretken faaliyetlerinin bir parçası olduğunda anlamsal döngü söz konusu olmaktadır. Eğer bireyler alacakları ücret için, iş arkadaşlarını sevdikleri için veya dıştan gelen sebepler için faaliyette bulunuyorlar ise de araçsal döngü söz konusu olmaktadır (Katz ve Kahn,1966).

Araçsal döngü ve anlamsal döngü arasındaki farklılık görev yeterliliği, paylaşılan değerler, beklentiler ve kuralların uygulanması olmak üzere üç unsur ile ilişkilidir. Görevin oluşturmuş olduğu motivasyon veya çalışanların kendi ortak değerlerine göre faaliyet yürüttüğü durumlarda iş tatmini en üst seviyede olacaktır. Bu noktada birey içsel ödülünü almış olacak ve kuruma olan bağlılığı artmış olacaktır. Performansın kurallarla ödüllendirildiği (maaş artışı gibi) veya cezalardan kaçınma durumlarında ise tatmin duygusu araçsal eğilimde olacaktır (Katz ve Kahn, 1966).

Anlamsal döngü insanların sisteme bağlılığının karakteriyle ilgilidir. Faaliyetlerin içsel olarak ödüllendirildiği durumlar bireylerin ihtiyaçlarının ve değerlerinin doğrudan ifadesidir. Bu yüzden rakip organizasyonlar büyük miktarda dışsal ödül sunmadıkları sürece bu bireyleri kolayca cezbedemezler (Katz ve Kahn, 1966).

İçsel ödüller sonucunda kuruma bağlı olan çalışanlar için daha az maddi destek yeterli olurken sadece dışsal ödüllere bağlı kalarak görevlerini yerine getiren çalışanlar için maddi destek daha fazla olacaktır. Bu yüzden dışsal ödüller ile çalışanlarını elinde tutan organizasyonlar daha çok çalışan kaybına uğrar (Balay, 2014).

#### 2.3.1.3. Wiener Sınıflandırması

Wiener'e göre bağlılık organizasyon çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönelik benimsenen normatif baskıları ifade etmektedir. Bir organizasyon üyesinin kuruluş ile özdeşleşme eğilimi, sadakate ilişkin genelleştirilmiş değerler ve görevler, bağlılığın doğrudan belirleyicileridir. Bu yüzden bağlılık kişisel eğilimler ve organizasyonel müdahaleler sonucunda şekillenmektedir (Wiener,1982).

Weiner'in yaklaşımında içselleştirilmiş normatif standartlar sayesinde bağlılık ne kadar kuvvetli ise kişinin eylemlerinde yönlendirilmeye yatkınlığı o kadar düşük olmaktadır. Bu yüzden bağlı olan çalışan kişisel çıkarları yerine ahlaki açıdan doğru olduğuna inandığı davranışlarda bulunur. Eğer bu normatif baskılar içselleştirilmezse bireylerin ödül veya cezalandırılmaya bağlı davranışlarını sürdürme eğilimleri devam eder (Wiener,1982). Bu da bağlılığın ayrıca araçsal özelliğinin olduğunu göstermektedir. Araçsal bağlılıkta kişiler menfaatleri doğrultusunda davranış sergiler. Ödüller ve maaş karşılığında görevlerini ifa eder ve rakip organizasyonlar tarafından cezbedilmeleri daha kolaydır.

#### 2.3.1.4. Moowday vd. Yaklaşımı

Moowday vd. bağlılığı, bireyin organizasyon ile özdeşleşmesinin ve katılımının göreceli gücü olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın üç aşamada oluşmaya başladığını öne sürmektedir. Bunlar (Moowday vd., 1982):

- Organizasyon amaçlarına ve değerlerine ilişkin kabullenme ve güçlü bir inanç duyma
- Organizasyon için güçlü bir çaba sarf etme isteği
- Organizasyonda güçlü bir şekilde çalışmaya devam etme isteğidir.

Bu üç aşama doğrultusunda bağlılığın sadakat ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak bağlılığı sadece sadakat ile açıklamak yeterli değildir. Çünkü bağlı çalışanlar organizasyona sadık kalmalarının dışında kurumun gelişimi için de kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olmaktadır. Bu kapsamda yukarıda belirttiğimiz durumları da incelediğimizde bağlılığı gözlemleyebilmek için bireylerin sadece görüşlerini değil ayrıca eylemlerini de göz önünde bulundurmamız gerekmektedir (Moowday vd., 1982):

Buradan hareketle Moowday vd. bağlılığın iki başlık altında incelenebileceğini öne sürmüştür. Bunlar tutumsal olarak bağlılık duymak ve davranışsal olarak bağlılık duymaktır.

*Tutumsal Bağlılık:* Birey örgütü değerlendirerek kendisiyle özdeşleştirebiliyor ve duygusal bir yönelim sağlıyorsa tutumsal bağlılık durumu söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007). Diğer bir deyişle tutumsal bağlılık ile birey ve örgütün karşılıklı hedef ve değerlerinin uyuşması sonucu ortaya çıkan ve sürekli hale gelen psikolojik bir durum ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

*Davranışsal Bağlılık:* Çalışanların kurumda uzun süre çalışmaları sonucunda karşılaştıkları problemleri çözmek için sergiledikleri davranışlarla ilgilidir. Burada birey sürekli hale gelen eylemlerine bağlı olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bu görüşte bağlılık bir tutum veya bir dizi davranışın tanımlayıcısı olmaktan ziyade bireyi belirli bir organizasyona bağlayan motive edici bir güç olarak görülmektedir. Bu yaklaşımın faydası bağlılığı bireylerin davranışsal niyeti olarak tanımlayarak tahmin edici ve açıklayıcı bir güç kazandırmasıdır (Scholl, 1981).

Sonuç olarak tutumsal görüş kurumsal performans ve kurum üyeliğini açıklamak için bağlılık kavramını incelerken davranışsal görüş çalışanların kararlarıyla ilgili bir yaklaşım üzerine yoğunlaşmaktadır.

#### 2.3.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu sınıflandırma modeli Etzioni'nin öne sürmüş olduğu kurumsal bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni modelinde yer alan ahlaki, çıkarcı ve yabancılaşmaya dayalı bağlılığın yeterli bir sınıflandırma olduğunu ancak yeteri kadar tartışılmadığını öne sürmüştür. Bunun birinci sebebi ahlaki ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya konulamamasıdır (Penley ve Gould,1988, aktaran Gül, 2002). İkinci nedeni ise yaklaşımın makro özellik göstermesidir. Makro özellikten kastedilen Etzioni modelinde organizasyonlarda sadece bir tane uyum ve bağlılık türünün baskın olduğu görüşü kabul edilirken Penley ve Gould'un modelinde birden fazla bağlılık türünün bir arada görülebileceğidir (Penley ve Gould,1988, aktaran Gül, 2002).

Bu modelin yeteri kadar ilgi görmemesinin bir başka sebebi ise Etzioni'ni modeli üzerinden örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilmiş uygun bir ölçeğin bulunmamasıdır (Penley ve Gould, 1988). Etzioni'nin sınıflandırmasında olduğu gibi ahlaki bağlılıkta organizasyon üyeleri kurumsal hedefleri kabullenerek bu hedefler doğrultusunda kurumla özdeşleşir.

Çıkarcı bağlılıkta ise çalışanlar ve organizasyon arasında karşılıklı çıkar ilişkisi vardır. Çalışanlar görevlerini yerine getirmeleri karşılığında maaş veya ödül alır. Diğer bağlılık

türlerinden farklı olarak organizasyona olan bağlılık araçsal özellik gösterir. Bu yüzden çalışanlar kendilerini yöneticilere karşı sevdirme ve beğendirme çabasına girerek daha fazla ödül veya teşvik kazanmaya çalışır. Bu kapsamda eğer çıkarcı olarak organizasyona bağlı olan bir çalışan ödüllerin gösterilen çabayla orantılı olmadığını düşünürse organizasyondan ayrılma kararı alır (Penley ve Gould, 1988).

Yabancılaşmaya dayalı bağlılık ise iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi iç organizasyonel çevre üzerinde kontrol eksikliğinin olması, ikincisi ise iş imkanları konusunda alternatiflerin olmaması algısıdır. Bu bağlılık türünde kişi, ödüllerin çabayla orantılı olmadığı görüşünde olmasına rağmen organizasyonda kalmaya devam eder. Bunun sebebi çalışanların finansal açıdan kayıp yaşayacaklarını düşünmeleri, benzer iş bulma sıkıntısı, iş ortamının değişmesi ve aile içi ilişkilerin etkilenmesi olabilmektedir (Penley ve Gould, 1988).

#### 2.3.1.6. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman bağlılığı psikolojik yönüyle incelemiş; bunun sonucunda özdeşleşme, uyum sağlama ve benimseme olmak üzere üç temel unsurun etkili olduğunu öne sürmüştür.

*Özdeşleşme* birey ve organizasyon arasında ortaya çıkan psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Bu durum organizasyonun amaç ve hedefleri ile bireyin amaç ve hedeflerinin örtüşmesi sonucu oluşmaktadır. Bireyler birbirleriyle yakın ilişkiler içerisinde olurlar ve kurumsal hedefler doğrultusunda hareket ederler (Uygur, 2015; Balay, 2014; O'Reilly ve Chatman, 1986).

*Uyum sağlama* durumunda bireyler ödüller ve cezalar doğrultusunda davranış sergiler. Bu durumda kurum kişiler için araçsal nitelik taşımaktadır (Uygur, 2015).

*Benimseme* bireylerin değerleri ve örgüt değerlerinin uyumunu ifade etmektedir. Bireyler kurum içerisinde yer alan grupların değerleri ile kendi değerlerini ilişkilendirip bu değerlerin karşılıklı paylaşımını sağlayabiliyorsa benimsemeye dayalı bağlılığın oluştuğu söylenebilmektedir (Uygur, 2015).

#### 2.3.1.7. Argyris Yaklaşımı

Argyris, bağlılığı insan beynini harekete geçiren ve çalışmak için gerekli motivasyonu sağlayan önemli bir kavram olarak ele almıştır. Bu yüzden bağlılığın yeteri kadar

önemsenmediği organizasyonlarda yeni fikirlerin ve yeni girişimlerin ortaya çıkma durumunun olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Bununla birlikte insan ilişkileri dışında ekonomi, strateji, finansal yönetişim, bilgi teknolojisi ve kurumsal operasyonlar hakkındaki düşüncelerimizin de temelini oluşturmakta olduğunu belirtmiştir.

Argyris bireylerin temelde içsel ve dışsal bağlılık olmak üzere iki farklı biçimde kuruma kendilerini adamakta olduğunu ifade etmektedir. Tablo 5'te bu durumlara ilişkin özet bilgiler verilmiştir (Harward Business Review, 2022).

**Tablo 5**

*Dışsal ve İçsel Bağlılık*

| Dışsal Bağlılık | İçsel Bağlılık |
|---|---|
| • Görevler başkaları tarafından belirlenir. | • Görevler bireyler tarafından belirlenir |
| • Görevlerin gereklilikleri üzerinde bireylerin etkisi yoktur. | • Görevlerin gereklilikleri üzerinde bireylerin etkisi vardır. |
| • Hedefler yönetim tarafından belirlenir. | • Yönetim ve çalışanlar birlikte hedefleri belirler |
| • Hedeflerin önemliliği başkaları tarafından belirlenir. | • Hedeflerin önemliliğini çalışanlar belirler. |

Kaynak: https://hbr.org/1998/05/empowerment-the-emperors-new-clothes

*İçsel Bağlılık:* Çalışanların kendi sebepleri ve motivasyonları doğrultusunda bir projeye, kişilere vb. kurumsal faktörlere bağlı olma durumudur. Bu nedenle personelin güçlendirilmesi ve katılımcılık kavramları ile doğrudan alakalıdır. Organizasyonlar çalışanlarının içsel olarak bağlı olmalarını isterse onların kurumsal hedefler ve bu hedefler doğrultusunda alınacak kararlara daha fazla katılımını sağlamalıdır.

*Dışsal Bağlılık:* Çalışanların kurum içerisinde kendilerini etkileyen kararlar üzerinde çok az kontrole sahip olduklarında elde ettikleri psikolojik durumdur. Kurumun çalışma koşulları, hedeflerin belirlenmesi, projelerin yönetiminde vb. kurumsal kararlarda çalışanlar ne kadar az söz sahibi olursa o kadar dışsal bağlılık durumu oluşacak ve kuruma olan bağlılıkları azalacaktır.

#### 2.3.1.8. Allan ve Meyer Sınıflandırması

Allan ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık organizasyonla çalışan arasındaki ilişkiyi ifade eden psikolojik bir durumdur ve çalışanın organizasyon üyeliğine devam etme kararını

doğrudan etkilemektedir (Allan ve Meyer, 1991). Allan ve Meyer birçok alternatif kavramsallaştırmayı bütünleştiren üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modeli önermişlerdir. Bu modele göre literatürdeki tanımlar çoğunlukla duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç genel kapsamdan birini yansıtmaktadır (Ko vd.,1997).

#### *2.3.1.8.1. Duygusal Bağlılık*

Duygusal bağlılık çalışanların organizasyon faaliyetlerine katılımını, organizasyon hedeflerini gerçekleştirme ve organizasyonda kalma isteğini arttıran bir aidiyet ve özdeşleşme durumunu ifade etmektedir (Rhoades, 2001). Moowday vd. duygusal bağlılığı etkileyen dört faktörün olduğunu öne sürmüştür. Bunlar kişisel özellikler, organizasyon yapısı, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleridir (Moowday vd.,1982, aktaran Allan ve Meyer, 1991).

*Kişisel özellikler:* Literatürde yaş, cinsiyet, görev süresi ve eğitim durumunun örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu araştırmalar yer alsa da bu ilişkilerin güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek mümkün değildir. Buna ilişkin Mottaz (1988) demografik özellikler ile bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğunu belirtmiş; ödüllerin ve değerlerin kontrol altında tutulması durumunda bu ilişkinin ortadan kalktığını gözlemlemiştir.

*Organizasyon Yapısı:* Literatürde duygusal bağlılık ile karar alma süreçlerinin ademi merkezileştirmesi ve politika/prosedürlerin resmileştirilmesi ile ilgili olduğunu gösteren bazı çalışmalar vardır. Bununla birlikte organizasyon yapısının doğrudan etkisi olmamasına rağmen iş deneyimi değişkeni ile ilişkili olan çalışan/yönetici ilişkileri, rollerin netliği, kişilere önem verilmesi gibi özellikleri etkileyerek dolaylı yoldan bağlılığı etkilediği görülmektedir.

*İş Deneyimleri:* Allan ve Meyer çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve onların değerleriyle uyumlu iş tecrübeleri sonucunda bağlılığın arttığını öne sürmektedir. Bu deneyimler fiziksel ve psikolojik olarak çalışanları rahatlatan iş deneyimleri ve iş hayatında verilen roller için yeterli olmalarını sağlayacak iş deneyimleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Rahatlatıcı iş deneyimleri organizasyona girmeden önceki beklentiler, ödül dağıtımı eşitliği, organizasyona güvenilirlik, kurumsal destek, rollerin netliği, çatışmada özgürlük vb. değişkenleri kapsarken yeterliliğe ilişkin iş deneyimleri bağımsız hareket edebilme, adaletli ve performansa dayalı ödül sistemi, işin zorluğu, işin kapsamı, yükselme fırsatı, kendini

gösterme fırsatı, karar verme süreçlerine katılım, kişilerin organizasyona gösterdikleri önem vb. değişkenlerden oluşmaktadır (Allan ve Meyer, 1991).

#### *2.3.1.8.2. Devam Bağlılığı*

Becker'in yan bahis yaklaşımından yola çıkarak oluşturulan bu boyut bireyin organizasyondan ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyeti göz önünde bulundurarak bağlılık oluşturması durumunu ifade etmektedir (Balay, 2014). Devam bağlılığı iki durumda gelişmektedir; ilki kişinin kurumda yapmış olduğu yatırımların boşa gideceğini ya da kaybedeceğini düşünmesi, ikincisi ise kişide mevcut iş olanakları hakkında alternatiflerinin olmayışı algısıdır (Özutku, 2008). Devam bağlılığı özetle bireyin organizasyonda kalma gereksinimini temsil eder ve olumlu bireysel veya organizasyonel çıktılar ile alakası bulunmamaktadır (Wasti, 2002).

#### *2.3.1.8.3. Normatif Bağlılık*

Allen ve Meyer çok boyutlu bağlılık modelini ortaya koyarken üçüncü ve son boyutun normatif bağlılık olduğunu öne sürmüştür. Normatif bağlılığın tanımı başlangıçtan beri değişikliğe uğramıştır. İlk zamanlarda bireyin kurumda kalma zorunluluğunun derecesi olarak tanımlanırken zamanla zorunluluk ifadesi yerine karşılıklı fayda ifadesi kullanılmaya başlanmış ve normatif bağlılığın temelinde çalışanın yükümlülük duygusunun yatmakta olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple normatif bağlılık bireyin bir yükümlülüğü sebebiyle organizasyon ile kurduğu bağ olarak tanımlanmaktadır (Bergman, 2006).

Normatif bağlılık hem ailede ve çevrede başlayan sosyalizasyon süreci hem de organizasyona üyeliğinin başlangıcı ile içselleştirilen normatif baskıların sonucunda oluşmaya başlar. Örneğin kurum içerisinde rol modellerin gözlenmesi, ödül-ceza durumlarının koşullara bağlı verilmesi gibi sosyalizasyon deneyimleri kişilerde kurumda kalma doğrultusunda bir yükümlülük ortaya çıkaracaktır (Allan ve Meyer, 1991). Bir diğer belirleyici unsur ise organizasyon ile birey arasındaki karşılıklı fayda durumuna ilişkin çalışanın yükümlülük hissetmesi durumudur. Örnek olarak çalışanlara sağlanan eğitim, yüksek lisans imkânı, yurt dışı teknik geziler vb. durumlar karşısında bireyler yükümlülük hisseder ve bağlılıklarına devam eder (Allan ve Meyer, 1991).

Sonuç olarak kurumda kalma isteği duygusal bağlılıkta kişinin isteğine, devam bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlüklere göre şekillenmektedir (Balay, 2012).

### 2.3.2. Davranışsal Bağlılığına İlişkin Yaklaşımlar

Davranışsal bağlılık bireyin belirli bir süre geçtikten sonra organizasyona hapsolduğunu hissetmesi üzerine karşılaştığı sorunlarla nasıl başa çıktığı ile ilgilidir (Allen ve Meyer,1991). Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı genel kabul görmüş yaklaşımlardır.

#### 2.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker bağlılığın yan bahisler yapma süreci ile başladığını ifade eder ve bunun üzerinden oluşan değerler sisteminin iyi analiz edilmesi gerektiğini savunur. Ona göre bağlılık bireylerin yan bahisler yaparak ikincil çıkarlarını tutarlı faaliyetleri ile ilişkilendirdiğinde ortaya çıkan bir duygudur (Becker, 1960). Bir başka ifade ile yan bahis bireyin değer verdiği ve örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği yatırımların birikimidir. Bu yatırımları kaybetme tehdidi ile birlikte kaybedilenleri telafi edecek alternatiflerin yokluğu algısı kişiyi kuruluşa bağlamaktadır (Cohen ve Lowenberg, 1990). Örnek olarak kişinin muhtemel iş olanakları konusunda az seçeneği olduğunu düşünmesi mevcut firmasına bağlı olma durumunu güçlendirmektedir (Wallace, 1997).

Bağlılığın oluşması için bireyler tarafından yapılan yan bahisler beş ana etken sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Becker, 1960):

- Genel Kültürel Beklentiler
- Bürokratik Düzenlemeler
- Sosyal Pozisyona Uyum
- Sosyal Etkileşimler
- İş ile alakası olmayan endişeler

*Genel Kültürel Beklentiler:* Çalışanların sorumlu olduğu davranışlara ilişkin referans gruplarının veya toplumun genel beklentileridir (Powell ve Meyer, 2004). Genelleştirilmiş kültürel beklentilerin ihlal edilmesi durumunda bireyler ceza almamak için kendi faaliyetlerini kısıtlayan bazı yan bahisler yapmaktadır. Örnek olarak bireylerin bir kuruluşta kısa süreli çalışması veya sürekli iş değiştirmesi toplumsal beklentileri ihlal etmektedir ve

bu kişiler kararsız ve güvenilmez olarak görülmemek için başka bir firmadan iyi bir teklif gelse dahi kurumlarına bağlılık gösterir (Becker,1960).

*Bürokratik Düzenlemeler*: Uzun süreli istihdam sağlayabilmek için organizasyonlar tarafından uygulanan ödül veya teşviğe dayalı kurallar veya politikalardır (Powell ve Meyer, 2004:158). Maaş düzenlemeleri, proje sonunda verilen ikramiyeler, sosyal olanaklar (esnek çalışma düzeni, sağlık sigortası, emeklilik katkısı, izinlerin planlanması) vb. etkenler bu tür düzenlemelere örnek olarak gösterilebilir. Çalışanlar bu tür imkanların kaybedileceği endişesiyle bağlılık gösterirler (Aksoy ve Yılmaz, 2016).

*Sosyal Pozisyona Uyum:* Bireylerin mevcut sosyal ortama uyum sağlayabilmek için gösterdiği çabayı ifade eder. Bireylerin zaman ve çaba harcayarak organizasyona özel beceriler elde etmesi buna örnektir (Powell ve Meyer, 2004).

*Sosyal Etkileşimler:* Bireyler organizasyonun sosyal ortamında kendileri için oluşturmuş oldukları imajın bozulmaması için çaba gösterirler. Bu çaba karşılığında kazanmış oldukları saygı, sevgi, statü veya prestijlerini kaybetme endişesi kuruluşlarına olan bağlılıklarını kuvvetlendirmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016).

*İş ile Alakası Olmayan Endişeler:* Bireyin organizasyondan ayrılması durumunda sosyal hayatında yer edinmiş köklü ilişkilerin bozulacağı endişesi bağlılığı etkileyen bir başka etkendir. Arkadaşlıkların kaybedilmesi, iş dışı sosyal aktivitelerin kaybedilmesi, coğrafi bölge değişikliği sebebiyle ailevi zorlukların yaşanması vb. durumlar bu endişelere örnek olarak gösterilmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016).

#### 2.3.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik'e göre bağlılık bireyin kendisini belirli bir davranış ile özdeşleştirdiği ve bu davranışa bağlı kalması sonucunda oluşmaktadır (Moowday vd., 1982). Bireylerin davranışlarına bağlı olması için ise üç özelliğe vurgu yapan Salancik inkâr edilemez, geri alınamaz, isteğe bağlı ve herkese açık davranışların organizasyona olan bağlılığı arttırdığını iddia etmiştir. (Reichers, 1985).

Bu yaklaşıma göre kişilerin davranışları ve tutumları arasındaki uyum ne kadar yüksek ise bağlılık o kadar yüksek olmaktadır. Becker'in yaklaşımında bireyler davranışlardan vazgeçmenin maliyetini hesaba katarak davranışa bağlı olurken Salancik'in yaklaşımında davranışa olan bağlılık bireyin bu davranışı sürdürme isteği sonucunda oluşmaktadır (Gül, 2002).

### 2.4. Kurumsal Bağlılığın Belirleyicileri, İlişkili Olduğu Kavramlar ve Sonuçları

Mathieu ve Zajac 1990 yılında yapmış oldukları araştırmada kurumsal bağlılığı etkileyen faktörleri, ilişkili olduğu kavramları ve bağlılığın sonuçlarını meta analizi ile incelemiş. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda gözlemlenen kurumsal bağlılığa ilişkin 26 öncül faktör, 12 ilişkili faktör ve sekiz sonucu bir bütün olarak ele almıştır. Bu faktörler tablo 6'da gösterilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990).

**Tablo 6**

*Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler, İlişkili Kavramlar ve Sonuçları*

| FAKTÖRLER | | İLİŞKİLER | SONUÇLAR |
|---|---|---|---|
| **Kişisel Faktörler** | **Grup Lider İlişkileri** | **Güdülenme** | **İş Performansı** |
| Yaş | | Genel güdülenme | Diğerlerinin takdiri |
| Cinsiyet | Gruba bağlılık | İçsel güdülenme | İş seçenekleri algısı |
| Eğitim | Görev bağımlılığı | İşe sarılma | Araştırma isteği |
| Evilik statüsü | Yapılandırıcı lider | Stres | Ayrılma isteği |
| Pozisyon kıdemi | Anlayış geliştiren lider | Mesleki bağlılık | Devamsızlık |
| Kurum kıdemi | | Sendikal bağlılık | İşe geç kalma |
| Kişisel yeterlilik | Lider iletişimi | | İş devri |
| Beceri | Katılımcı liderlik | | |
| Maaş | | | |
| **İş Faktörleri** | **Rol durumları** | **İş Tatmini** | |
| Beceri çeşitliliği | Rol çatışması | Genel | |
| Görevsel özerklik | Rol belirsizliği | İçsel | |
| İşin zorluğu | Rol yükünün fazla olması | Dışsal | |
| İşin kapsamı | | Denetim | |
| **Kurumsal Faktörler** | | İş arkadaşları | |
| Kurum büyüklüğü | | İlerleme, terfi | |
| Kurumsal merkeziyetçilik | | Ücret tatmini | |
| | | İşin kendisi | |
| | | **KURUMSAL BAĞLILIK** | |

Kaynak: (Mathieu ve Zajac,1990)

Tablo 6'da yapılan araştırmalarda kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerin kişisel özellikler, iş ile ilgili faktörler, kurum ile ilgili özellikler, grup-lider ilişkileri ve rol durumuna ilişkin özellikler olduğu görülmektedir. Buna ek olarak kurumsal bağlılığın güdülenme ve iş tatmini ile karşılıklı ilişkiye sahip olduğu görülürken, kurumsal bağlılığın sonucu olarak performansı etkileyen devamsızlık, işe geç kalma, kurumdan ayrılma isteği vb. davranışların ortaya çıktığı görülmektedir.

### 2.4.1. Kurumsal Bağlılığın Belirleyicileri

Literatürde genel olarak kurumsal bağlılığın belirleyicileri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışan-yönetici ilişkileri, rol durumları ve organizasyon özellikleri başlıkları altında incelenmektedir (Moowday vd., 1982, aktaran Mathieu ve Zajac, 1990).

#### 2.4.1.1. Kişisel Özellikler

*Yaş durumu* ile bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren birçok araştırma olmasına rağmen bu ilişkinin varlığına yönelik net bir şey söylenememektedir (Yücel ve Bektaş,2012:1601). Meyer ve Allen yaş durumunun duygusal, normatif ve devam bağlılıkları için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini vurgulayarak yaş arttıkça daha iyi pozisyonda çalışmak, daha iyi iş tatmini vb. sebeplerle tutumsal olarak bağlılığı arttığını ifade etmektedir (Mathieu ve Zajac,1990; Meyer ve Allen, 1984). Bu düşünceyi destekleyen bir başka görüş ise yaş arttıkça çalışanların kuruma vermiş oldukları emeği bir yatırım olarak düşünmeleri ve başka bir işe geçmenin daha zor olacağına ilişkin psikolojik baskı hissetmelerinden dolayı kuruma karşı duygusal olarak daha fazla bağlı olma eğilimine sahip olmalarıdır (Yücel ve Bektaş, 2012).

Buna ek olarak yaş arttıkça alternatif iş ve eğitim imkanlarının azalması durumu da çalışanların organizasyona olan bağlılığını arttırmaktadır (Angle ve Perry, 1988).

*Cinsiyet durumu:* Literatürde cinsiyet ve kurumsal bağlılığa ilişkin farklı görüşler yer almaktadır. Bu kapsamda bazı araştırmacılar kadınların işe girme aşamalarında erkeklere göre daha fazla engel ile karşılaşmalarından dolayı daha fazla bağlılık gösterdiklerini öne sürerken bir başka görüşe göre ise erkeklerin aileyi geçindirme ve kadının ev işlerini görmesi, çocuğa bakma vb. toplumsal görevleri sebebiyle erkeklerin organizasyona daha fazla bağlılık gösterdiği kadınların ise aileye karşı daha fazla bağlılık gösterdikleri öne sürülmüştür. (Bielby & Baron, 1986, aktaran Farooq ve Zia, 2013). Mathieu ve Zajac (1990)

yaptığı araştırma sonucunda cinsiyet ve bağlılık arasında kısmen bir ilişki olduğunu tespit ederken kesin olarak bu ilişkiden bahsedilemeyeceğini ifade etmiştir.

*Eğitim durumu* ile bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu gösteren birçok araştırma olmasına karşılık kesin ve güçlü bir şekilde bu ilişkiyi destekleyecek bulguların yer almadığı görülmektedir (Çöl ve Gül, 2005).

Moowday eğitim durumu ve kurumsal bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmasını organizasyonun eğitimli bireylerin beklentilerini karşılayamama durumu ile açıklanabileceğini söylemiştir. Ayrıca eğitimli personelin daha fazla iş seçeneğinin olması ve kurumda gelebileceği pozisyonların sınırlı olması bağlılığa karşı negatif etki yaratmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

*Medeni durum* bakımından evli veya sonradan boşanan bireyler özellikle de kadınlar kurumdan ayrılmanın maliyetini bekar bireylere göre daha fazla hissetmektedir. Bu yüzden bağlılıkları daha yüksektir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

*Görev süresi (kıdem)* incelendiğinde Becker'in yan bahis yaklaşımında belirttiği, zaman geçtikçe bireyin yapmış olduğu yatırımların (kıdem veya kurum içerisinde bağlantılarını artırması vb.) artması ve bunun sonucunda bağlılık göstermesine paralel olarak görev süresinin artması ile bireylerin yapmış oldukları yan bahisler ve yatırımlarda fazla olacak ve bu yatırımların kaybedileceği endişesi ile bağlılık göstereceklerdir (Cohen,1993:145).

Buna karşılık yaş ve görev süresi ile kurumsal bağlılık arasında zayıf ilişki olduğunu vurgulayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bunun sebebi genç çalışanların çok az iş tecrübesine sahip olmalarından dolayı daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmalarıdır. Bu sebeple kuruma daha fazla bağlı olurlar ve zamanla tecrübe kazandıkça iş olanaklarının artması sonucunda bağlılık seviyeleri azalır. Sonuç olarak yaş ve görev süresi arttıkça bağlılığın arttığı veya azaldığı durumu net bir şekilde ifade edilememektedir (Cohen,1993).

*Algılanan Kişisel Yetkinlik:* Bireyin başarı ve gelişim ihtiyaçlarının ne derecede karşılandığını ifade etmektedir. Algılanan kişisel yetkinlik ve kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Mathieu ve Zajac, 1990).

*Kişisel yetenekler:* Yüksek becerilere sahip çalışanlar kurumlar için çok değerlidir. Bu yüzden bu çalışanları elde tutmak isteyen işverenler ödülleri arttırarak onların bağlılıklarını arttırırlar. Mathieu ve Zajac kişisel yetenek düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında çok düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990).

*Ücret:* Hemen hemen birçok kurum ve kuruluşta çalışanlar ilk önce belirli bir ücret konusunda anlaşarak işe başlar. Bu yüzden bireylerin kurumsal bağlılığını etkileyen en

önemli değişkenlerden biri olarak ücret değişkeni ele alınmaktadır (Çöl ve Gül, 2005). Çalışan maaşları ve ödüllere dayalı kazançlar yapılan işi çekici hale getirmektedir. Bu sebeple çalışanlar kurumdan ayrılmaları durumunda bu imkanları kaybedeceklerini düşündükleri için daha fazla bağlılık gösterirler (Wallace, 1995).

Ücret ile ilgili bir başka husus ise maaş politikası hakkında çalışanların düşünceleridir. Özellikle iyi eğitim almış üst düzey çalışanlar, maaşların adil ve dengeli bir biçimde dağıtılmadığını düşünüyorsa düşük bağlılık göstermektedir (Cohen,1992, aktaran Çöl ve Gül, 2005).

*İş seviyesi (Statü):* Kurumdaki rollerin sorumluluk seviyesini ve beklentilerini ifade etmektedir. Genellikle kıdem, bilgi, beceri ve maaşa göre sınıflandırılır. İş seviyesi ile kurumsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ancak yaş, görev süresi ve iş seviyesi birbirleri ile ilişkili değişkenler olduğu için bu üç değişkenin tek başına ne kadar etkili olduğunu ölçmek mümkün değildir (Mathieu ve Zajac, 1990).

#### 2.4.1.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Kurumsal bağlılığı etkileyen ikinci önemli değişken çalışanlara tanımlanan rollere ilişkin durumlardır. Bu kapsamda üç farklı rol durumu vardır. Bunlar işin zorluğu ve kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliğidir (Moowday vd., 1982). Buna ek olarak bireylere aşırı rol yüklenmesi de bağlılığı etkileyen bir başka rol durumudur.

*Rol belirsizliği*: İşteki bir davranış ile ilgili açıklık, kesinlik veya öngörülebilirlik eksikliğinin olması durumunu ifade eder. İş tanımının iyi belirlenememesi, kurumsal hedeflerin iyi belirlenememesi bu duruma örnektir.

(Https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/role-ambiguity)

Bir organizasyona davranışsal olarak bağlı olan çalışanlar başarılı olma konusunda daha fazla endişe duyar ve bu sebeple başkalarının beklentilerini öğrenmek için daha fazla çaba sarf ederek rol belirsizliğini azaltır (Jackson ve Schuler, 1985).

*Rol çatışması*: Çalışanlardan beklenen iş ile ilgili davranışların birbirleri ile çelişkili olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda bireyler çelişkili durumlardan sadece birini yerine getirebilecek ve beklentilerin karşılanması zorlaşacaktır (Ceyhan ve Ulutürk, 2006).

Kurumsal bağlılığı etkileyen iki önemli değişken olan iş tatmini ve stres, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının bir sonucu olduğu için bu rol durumları dolaylı olarak

kurumsal bağlılığı etkilemektedir ve negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Jackson ve Schuler, 1985).

*Rollerin aşırı yüklenmesi:* Bir birey aynı anda birden fazla rolü yerine getirdiğinde ve bunları gerçekleştirecek kaynaklara sahip olmadığında ortaya çıkmaktadır (https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119085621.wbefs012#:~:text=Role%20overload%20exists%20when%20an,of%20role%20conflict%20and%20overload.). Rollerin aşırı yüklenmesi diğer rol durumları gibi çalışan stresini arttırır bu da motivasyon ve iş tatminini azaltarak çalışanlarda düşük bağlılık oluşturur (Camillieri, 2002).

#### 2.4.1.3. İşin Özellikleri

Allen ve Meyer (1990) çalışanların olumlu iş deneyimleri sayesinde kuruma bağlılık geliştirdiklerini ifade etmektedir. Bu nedenle işin zorluk derecesi ve kapsamı, çalışanların görevde daha fazla sorumluluk alması ve görevlerin çalışan becerilerine katkısı çok önemlidir.

*İşin zorluğu ve kapsamı:* Yapılan işin zorluk derecesi veya kapsamı arttıkça çalışanların deneyimleri artmakta ve bunun sonucunda daha fazla bağlılık göstermektedir (Moowday vd., 1982).

*Görev özerkliği:* Bir çalışanın görevini nasıl yerine getireceğine karar verme özgürlüğüne sahip olma derecesidir (Sisodia ve Das, 2013). Çalışanlar görevlerini yerine getirirken daha fazla takdir yetkisine sahip olduklarında motivasyonları artar ve daha fazla organizasyona bağlılık gösterme eğilimindedir (Lin ve Ping, 2016).

*Becerilerin çeşitliliği:* Çalışanlar tarafından uygulanan becerilerin çeşitlilik derecesini ifade etmektedir. Becerilerin artması çalışanların iş tatminini ve kurumsal bağlılığını arttırmaktadır (Glisson ve Durick, 1988).

Sonuç olarak bir kurumda çalışanlara geniş kapsamlı görevler vermek, verilen görevlerde çalışanların daha fazla inisiyatif almalarını sağlamak, daha zorlu görevler vermek ve becerilerini çeşitlendirecek eğitim/görev imkânı sağlamak çalışan bağlılığını arttırmak için büyük önem arz etmektedir.

#### 2.4.1.4. Grup-Lider İlişkileri

Bir bireyin organizasyona olan bağlılığı ilk olarak yöneticiler ve arkadaşları ile olan ilişkileri aracılığıyla başlar (Park vd., 2014). Wayne vd. algılanan organizasyonel destek ve

yönetici- çalışan ilişkilerinin kurumsal bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamıştır (Wayne vd., 1997). Grup – Lider ilişkileri kapsamında grup dayanışması, görev dayanışması, anlayışçı ve yapılandırıcı liderlik, lider iletişimi, katılımcı liderlik değişkenleri incelenecektir (Mathieu ve Zajac, 1990).

*Grup Bağımlılığı:* İş birliği yapma, karşılıklı kişiler arası çekim, grup görevleri hakkında pozitif duygulara sahip olmak gibi takım çalışmasına ilişkin süreçler grup dayanışması ile ilgilidir ve grup üyeleri arasında duygusal bir bağ oluşturur (Wech vd., 1998).

Organizasyon ile ilgili karar alma süreçlerinde daha fazla yer alan personel zamanla kendi görüşlerinin dikkate alınması sonucunda daha fazla katılım sağlamaya devam eder ve kuruma karşı daha yüksek bağlılık gösterir (Wech vd., 1998).

*Görev Bağımlılığı:* Bir görevin tamamlanması için üstlenilecek alt görevler arasında var olan ilişkinin derecesi ve biçimini ifade etmektedir (IGI Global, 2022). Çalışanlar yüksek fonksiyonel bağlılığa sahip olduklarında organizasyona ve doğrudan çalıştığı gruba olan katkısının daha fazla farkına varır. Bu yüksek farkındalık sonucunda ego katılımı artan personel davranışsal olarak kuruma daha fazla bağlı olur (Mathieu ve Zajac, 1990).

*Liderin Anlayışçı ve Yapılandırıcı Özellikleri:* Etkili liderlik için amirler astlarıyla olan ilişkilerinde emirlere dayalı yaklaşımın ve destekleyici yaklaşımın ölçülü kullanımına dikkat etmelidir ve bu ikisi arasındaki dengeyi sağlamak için gerekli iki özellik vardır. Bunlar liderin anlayışçı ve yapılandırıcı özelliğe sahip olma dereceleridir (Lowin vd., 1969).

Anlayışçı yapı, yönetici ve çalışan grupları arasındaki karşılıklı güven, saygı, sıcakkanlılık ve samimiyeti gösteren davranışları ifade etmektedir. Bu özelliğe sahip lider grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem gösterir ve karar alma süreçlerine katılımı teşvik eder (Fleishman and Harris., 1962).

Yapılandırıcı özellik yöneticinin grup faaliyetlerini tanımladığı ve organize ettiği davranışların yanı sıra çalışan grupları ile ilişkisini gösteren davranışları ifade etmektedir. Bu özelliğe sahip lider organizasyon hedeflerine ulaşmak için çalışanları organize eder ve onları üretimi arttırmak için zorlar. (Fleishman and Harris., 1962).

Bir lider yapılandırıcı ve anlayışçı özelliğin ikisine de yüksek ya da düşük derecede sahip olabilir. Bu yüzden liderin yapılandırıcı ve anlayışçı özellikleri ayrı ayrı değerlendirildiğinde iki özelliğinde kurumsal bağlılık ile pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

*Lider İletişimi:* Lider iletişimi çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde büyük etkiye sahip olduğu için kurumsal bağlılığı arttıran önemli bir değişken olarak ele

alınmaktadır. Bununla birlikte bağlılık gösteren çalışanlar kurumun itibarını arttırırlar dolayısıyla kuruma alınacak yeni personel için kurumun cezbediciliğine katkıda bulunurlar. Bu yüzden kurumsal bağlılığın bu faydalarından yararlanabilmek ancak yüksek seviyede bir lider iletişimi ile gerçekleşmektedir. Ayrıca kurumsal bağlılığı sağlamak liderlik başarısının da en önemli göstergelerinden biri olarak görülmektedir. (Mayfield ve Mayfield, 2002).

*Katılımcı Liderlik:* Liderin karar alma ve problem çözme süreçlerinde astların katılımını teşvik ettiği ve belirli ölçüde sorumluluk almalarına olanak sağladığı bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir (Miao vd., 2013).

Karar alma süreçlerinde daha fazla yer alan personel organizasyona karşı daha fazla yükümlülük hisseder ve bunun sonucunda daha yüksek düzeyde normatif ve duygusal bağlılık geliştirir. Bunun yanı sıra katılımcı lider altında çalışan personel işinden ayrılması durumunda karar alma süreçlerine daha az katılım sağlayacağını ve yeteneklerini sergileyeceği bir ortamın sağlanamayacağını düşünebileceği için kuruma karşı devam bağlılığı yüksek olur (Miao vd., 2013).

#### 2.4.1.5. Organizasyon Özellikleri

Organizasyon özelliklerinin duygusal bağlılığı etkilediğine ilişkin birçok araştırma yer almasına rağmen aralarındaki bu ilişki güçlü ve tutarlı değildir (Mathieu ve Zajac, 1990). Ancak Allan ve Meyer organizasyonel düzeyde incelenmesi durumunda bu ilişkinin güçlü olacağını vurgulayarak organizasyon özelliklerinin duygusal bağlılığı etkileyen üç önemli faktörden biri olduğunu ifade etmiştir (Allan ve Meyer, 1997). Bu bölümde organizasyon özellikleri olarak organizasyon büyüklüğü (çalışan sayısı) ve organizasyonda karar alma süreçlerinin âdem-i merkezileştirilmesi ele alınacaktır.

*Organizasyon Büyüklüğü:* Organizasyon büyüdükçe karar alma süreçlerine katılım sağlama ve kendini ispatlama imkanının azalması nedeniyle organizasyona olan bağlılık azalmaktadır (Sommer vd., 1996). Buna karşılık bir başka görüşe göre ise daha büyük organizasyonlarda yükselme imkanının artması ve kişisel arası etkileşimin artması vb. yatırımların artması sonucunda bağlılık artmaktadır (Stevens vd., 1978).

*Organizasyonda Karar Alma Süreçlerinin Âdem-i Merkezileştirilmesi:* Bir organizasyonda sorumluluklar ne kadar fazla alt kademelere dağıtılırsa kurumsal bağlılık düzeyi o kadar yüksek olur (Moowday vd., 1982). Morris ve Steers algılanan adem-i merkeziyetçi yönetimin katılımcı karar verme yaklaşımı ile ilişkili olduğunu vurgulayarak bağlılık düzeyini arttırdığını ifade etmiştir (Morris ve Steers, 1980).

### 2.4.2.Kurumsal Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

Yapılan araştırmalarda kurumsal bağlılığın motivasyon ve iş tatmini ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bölümde motivasyon alt başlığı altında işe katılım, stres, mesleki bağlılık ve sendikal bağlılık ele alınmış ve iş tatmini incelenmiştir.

#### 2.4.2.1. Motivasyon

Motivasyon bir kişi veya bir grubun sürekli olarak aynı amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmelerine olanak sağlayan çabaların tümüdür (Ergül, 2005). Bir başka ifadeyle bireylerin düşüncelerine bağlı davranışlarını etkileyen bir yönetim sürecidir (Zahari, 2016). Motivasyon ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik Moowday (1979) yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanların organizasyon adına daha çok çaba harcamak için motive olduğunu belirtirken (Zahari vd., 2016) yüksek motivasyona sahip olan çalışanların da kendilerini daha çok organizasyonun bir parçası olarak hissetmekte ve yüksek bağlılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bölümde motivasyon bileşenleri olarak işe katılım, stres, mesleki bağlılık ve sendikal bağlılık kavramları incelenecektir.

*İşe katılım (İşe bağlılık):* Literatürde bu kavrama ilişkin üç farklı tanım bulunmaktadır. Birincisi kişinin yaptığı iş ile psikolojik olarak özdeşleşme derecesini ikincisi yapılan işin kişinin benliği üzerindeki etkilerini, üçüncüsü ise sosyalleşme sürecinde işe yönelik erken öğrenilen değer yönelimini ifade etmektedir (Wiener ve Gechman, 1977). Birinci tanım üzerinden kurumsal bağlılık ile işe katılım arasındaki farklılık incelendiğinde işe katılım kişinin işine olan ilgisini gösterirken kurumsal bağlılık kişinin işverenine ya da kuruma olan psikolojik yakınlığını vurgulamaktadır. Mathieu ve Zajac organizasyonların çalışanlarına arzu ettikleri işi sağladıkları sürece kurumsal bağlılıklarını da arttırmış olacaklarını ifade etmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Kurumsal bağlılık ve işe katılım arasındaki ilişkinin kişilerin kurumdan ayrılma eğilimleri üzerine etkileri incelendiğinde kurumsal bağlılığın düşük işe katılım sağlayan bireyler üzerinde negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle kurumsal bağlılık arttıkça işe katılım düzeyi düşük olan çalışanların işlerini bırakma eğilimlerinin azaldığı görülmektedir (Sjöberg ve Sverke, 2000).

*Stres:* Çevresel uyaranlara karşı oluşan duygusal tepkidir (Selye'den aktaran Nikolaou ve Tsaousis,2002:328). Yapılan çalışmalarda yüksek seviyede stresin düşük kurumsal

bağlılığa sebep olduğu görülmekte ve bunun sonucunda hem çalışan devri artmakta hem de kurumsal performans azalmaktadır (Cicei, 2012).

*Mesleki Bağlılık:* Bireyin mesleğiyle alakalı yapmış olduğu çalışmalar ve kazanmış olduğu beceriler sonucunda mesleğini ne derecede hayatının odak noktası olarak algıladığını ifade etmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Alan ve Meyer kurumsal bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının iş bağlılığı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Alan ve Meyer, 1997).

*Sendikal Bağlılık:* Angle ve Perry çalışanların hem kuruma hem de sendikaya bağlılık derecelerini ifade eden ikili bağlılık durumunu inceledikleri araştırmalarında kurum ile sendika arasındaki iş birliğinin güçlü olması durumunda bu iki bağlılık türü arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Angle ve Perry, 1986). Buna ilişkin Mathieu ve Zajac sendikal bağlılık ve kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulayarak hem durumsal hem de bireysel faktörlerin bu ilişkiyi etkilediğini ifade etmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990).

#### 2.4.2.2. İş Tatmini

Locke'a göre iş tatmini kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda oluşan pozitif duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (Glisson ve Durick, 1988). İş tatmini ile kurumsal bağlılığı birbirinden ayıran nokta iş tatmininde kişi daha çok görevini yerine getirdiği faaliyet alanına odaklanırken kurumsal bağlılıkta kişi kurumun hedeflerine ve değerlerine odaklanmaktadır (Moowday vd., 1982).

İş tatmini ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanların iş tatmini arttıkça kurumsal bağlılıklarının arttığı, kurumsal bağlılık arttıkça da iş tatminin arttığı görülmektedir. (Poyraz ve Kama, 2008, aktaran Karataş ve Güleş, 2010). Ayrıca birçok araştırmada iş tatmininin kurumsal bağlılığın en önemli öncüsü olduğu ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

İş tatmini ve kurumsal bağlılık çalışanların işten ayrılma niyeti ve verimlilikleri için önemli göstergelerdir. Bu yüzden iş tatminini ve bağlılığı arttıracak politikaların ortaya atılmasında insan kaynakları yönetimi büyük öneme sahiptir (Karataş ve Güleş, 2010).

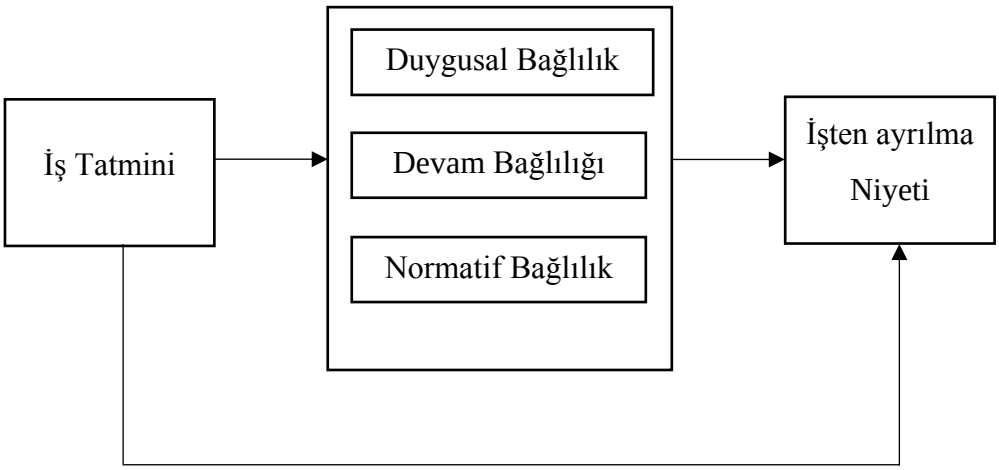
İş tatmininin çalışanların kurumda kalma veya ayrılma kararı üzerinde önemli etkisi vardır. İşinden yeterince tatmin olmayan çalışanların kurumu bırakma olasılıkları daha yüksektir. Bu yüzden personel adil davranıldığını ve yeterli ödül dağıtıldığını düşünüyorsa organizasyondan ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Aydoğdu ve Aşıkgil, 2011).

Sonuç olarak kurumlar motivasyonu yüksek, yenilikçi ve üretken bir insan kaynağına ihtiyaç duyarsa iş tatmini ve kurumsal bağlılığın önemini iyi anlaması gerekmektedir (Aydoğdu ve Aşıkgil, 2011).

Şekil 5'te iş tatmini, kurumsal bağlılık boyutları ve iş bırakma niyeti arasındaki ilişki gösterilmiştir.

**Şekil 5**

*İş Tatmini, Kurumsal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi*




Kaynak: İlhami Yücel,2012

Şekil 5 'te iş tatmininin duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği bunun sonucunda işten ayrılma niyetinin etkilendiği görülmektedir. Buna ilişkin iş tatmini çalışan bağlılığını ve motivasyonu arttıran bir faktör olması nedeniyle çoğu çalışan kariyer olanakları, gelişim ve öğrenme imkanlarını bir organizasyonda kalmanın en önemli nedeni olarak görmektedir. Eğer çalışanının iş tatminsizliği organizasyon tarafından dikkate alınmazsa iş bırakma devri artar (Tnay vd., 2013).

### 2.4.3. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları

Kurumsal bağlılık derecesine göre organizasyon hedefleri ve beklentilerinin doğasına bağlı olarak olumlu veya olumsuz çıktılarla karşılaşılabilmektedir. Bu kapsamda eğer kurum hedefleri kabul edilebilir, makul değilse yüksek bağlılık gösteren üyeler kurumun dağılmasına neden olabilirken kabul edilebilir hedefler belirlenirse daha efektif çalışan davranışları ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982).

Reichers kurumsal bağlılık üzerine yapılan çalışmaları incelediği araştırmasında genel olarak bağlılık ve iş bırakma davranışı arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu tespit ederken bağlılığın devamsızlık, işe geç kalma ve performans düşüklüğü ile de kısmen ilişkili olduğunu gözlemlemiştir (Reichers, 1985).

Bu kapsamda kurumsal bağlılığın olumsuz sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalarda ortak gözlenen işten ayrılma, işe devamsızlık yapma, işe geç kalma ve performans düşüklüğü incelenecektir.

#### 2.4.3.1. İşten Ayrılma Niyeti (İşgücü devri)

İşten ayrılma niyeti kişinin kurumdan ayrılmaya yönelik davranışsal tutumudur (Aydoğdu ve Aşıkgil, 2011). Literatürde duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki tespit edildiği; bu nedenle bağlılık ve işten ayrılma ilişkisi olarak genellenebildiği kabul edilmektedir (Özutku, 2008). Ayrıca diğer bağlılık türlerine göre duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Wasti, 2003). Bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumda kalma ve kurumsal hedefler doğrultusunda çalışmaya daha isteklidirler bu yüzden kurumdan ayrılma niyetleri daha azdır (Moowday vd., 1982).

#### 2.4.3.2. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

İşten ayrılma, işe devamsızlık, işe geç gelme vb. olumsuz geri çekilme davranışları iş tatminsizliği ve düşük kurumsal bağlılık sonucunda ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ve bağlılığı düşük olan personel iş ile ilgili olumsuz duygulardan kaçınmak istediği için işe devamsızlık yapmaya başlar. Bu nedenle devamsızlık bu personel üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır (Sagie, 1998). Bağlılık türlerinden duygusal bağlılık işten ayrılma ve devamsızlık davranışlarının en önemli belirleyicisidir (Sommers, 1995).

#### 2.4.3.3. Performans

Kurumsal bağlılık ve performans ilişkisine yönelik farklı bulgular olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların her kurumda farklı uygulamalara ve şartlara tabi olmasından kaynaklanmaktadır (Uludağ, 2018)

Randall, bağlılık düzeylerine göre karşılaşılan olumlu ve olumsuz sonuçları incelediği araştırmasında yüksek derecede kurumsal bağlılığa sahip çalışanların yüksek derecede performans gösterdiğini belirtmiştir (Randall, 1987).

### 2.4.4. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri

Randall çalışanların bağlılık düzeylerinin hem bireysel hem de kurumsal sonuçları olduğunu belirterek bu sonuçların olumlu ve olumsuz yönlerini incelemiştir. (Randall, 1987). Bu kapsamda kurumsal bağlılık düzeylerini düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üçe ayırmıştır. Araştırmanın bu bölümünde kurumsal bağlılık düzeylerinin bireysel/kurumsal olumlu ve olumsuz sonuçları incelenmiştir.

#### 2.4.4.1. Düşük Bağlılık Düzeyi

*Olumlu Sonuçlar:* Kuruma düşük seviyede bağlılık gösteren çalışanlar devamsızlık ve iş bırakma oranlarını arttıracağı için düşük performans gösteren bu çalışanların kurumu bırakması sonucunda diğer çalışanların performansı artar ve gelecek yeni personel kuruma yeni beceriler kazandırır (Balay, 2014). Düşük bağlılığın bireyler için olumlu sonucu ise yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamasıdır (Randall, 1987).

*Olumsuz Sonuçlar:* Düşük bağlılık gösteren çalışanlar hem bireysel olarak hem de grup çalışmalarında en az çaba sarf edenlerdir. Bu yüzden yöneticiler tarafından kolayca gözden çıkarılırlar. Bu da bireysel olarak terfi alma durumunu olumsuz etkiler (Balay, 2014).

Düşük bağlılık çalışan devri, devamsızlık, işe geç kalma, kuruma karşı sadakatsizlik, kurumda kalma isteğinin azalması, zimmete para geçirme vb. kuruma karşı suç işleme gibi davranışları ortaya çıkarmaktadır (Randall, 1987).

Organizasyonlar açısından bakıldığında ise düşük bağlılık gösteren çalışanların artması kurum içerisinde şikâyet ve söylentileri arttırır. Bunun sonucunda da kurum yönetiminin meşruluğu ve kurumsal imajı zedelenir. Eğer kurum kâr amacı sağlayan bir kuruluş ise müşterilerin güveni azalır ve büyük maddi kayıplara sebep olur (Randall, 1987).

#### 2.4.4.2. Ilımlı Bağlılık Düzeyi

Ilımlı bağlılıkta birey kuruma sınırlı derecede bağlılık gösterirken tam olarak kurumla özdeşleşmemektedir. Yani bireyler kurumun sadece temel değerleri ve normlarını kabul

ederken gereksiz ve zararlı gördükleri değerleri kabul etmezler. Bu da kişinin yaratıcı bireyselliğini ön plana çıkarmaktadır (Randall, 1987).

**Olumlu sonuçlar:** Birey ve kurum arasındaki karşılıklı değerlerin uyumuna dayalı bu bağlılık düzeyinde hem organizasyon hem de bireyler için olumlu sonuçlarla karşılaşıldığı için kurumda geçirilen görev süresi artmakta, kurumdan ayrılma niyeti azalmakta ve yüksek derecede iş tatmini sağlanmaktadır (Randal, 1987).

**Olumsuz sonuçlar:** Ilımlı düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar organizasyon için ekstra çaba göstermeyebilir. Halbuki iş birliği yapma, yardımseverlik, fedakârlık yapma vb. davranışlarda bulunmak öngörülemeyen durumlarla karşılaşıldığında hem organizasyona hem de bireylere esneklik sağlamaktadır (Randall, 1987). Buna ek olarak ılımlı düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar yöneticiler ile anlaşmazlık yaşadıklarında veya uzlaşmak zorunda kaldıklarında sorun yaşayabilmektedir (Balay, 2014).

#### 2.4.4.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi

Yüksek bağlılıkta birey, kurumun hedeflerine ve değerlerine karşı güçlü bir şekilde bağlılık gösterir. Bağlılıkları sonucunda ekstra gayret gösteren ve kurumun değerlerini içselleştirerek yeni gelen çalışanlarında bu değerleri benimsemesine katkı sağlayan bu çalışanlar organizasyonlar açısından büyük öneme sahiptir.

**Olumlu sonuçlar:** Yüksek bağlılık gösteren çalışanlar aynı zamanda kuruma karşı yüksek sadakat gösterir. Sadakatleri karşılığında daha fazla inisiyatif almaları sağlanan bu çalışanlar üst pozisyonlara terfi etme konusunda da diğer çalışanlara göre daha yüksek şansa sahip olur (Balay, 2014).

Yüksek derecede bağlılık çalışanların organizasyon hedeflerine yönelik ekstra çaba harcamalarını sağlar. Bu sayede daha üretken ve kararlı bir çalışma ortamı sağlanarak organizasyonel hedeflerin başarıya ulaşması güvence altına alınmış olur (Randall, 1987).

Yüksek bağlılık gösteren çalışanların yapılan işe bağlılıkları da yüksek ise hem bireysel görevlerde hem de takım çalışması içeren görevlerde öncü olurlar ve devamsızlık yapmazlar. Organizasyonlar için bu çalışanların yerini doldurmak maliyetli ve zor bir iştir (Balay, 2014).

**Olumsuz sonuçlar:** Yüksek bağlılık çalışanların iş dışındaki hayatlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu duruma ilişkin yapılan bir çalışmada iş hayatında başarılı olan çalışanların ne kadar çok bağlılık gösterirlerse o kadar çok kişisel problemlerle karşılaştığı sonucuna varılmıştır (Romzek, 1989).

Yüksek bağlılığın bir başka olumsuz sonucu ise çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi olma eğilimlerini kısıtlamasıdır (Balay,2000:99). Mevcut düzene ve politikalara sıkı sıkıya bağlı olan bu çalışanlar daha geleneksel uygulamaların yerleşmesine neden olabilir (Salancik, 1977, aktaran Randall, 1987).

Yüksek derecede bağlılığın en önemli olumsuz sonuçlardan biri çalışanların kurum adına yasa dışı veya etik olmayan davranışlarda bulunma eğiliminin daha fazla olmasıdır (Randall, 1987). Bu duruma ilişkin bağlılığın çalışanlar ve yönetici ilişkileri ile başladığı göz önünde bulundurulduğunda kurumsal faaliyetlere doğru ya da yanlış sıkı sıkıya bağlı olan bu çalışanlar amirlerden gelen illegal faaliyetlere de karşı çıkmazlar.

Yapılan incelemeler sonucunda bağlılık düzeylerinin bireysel ve kurumsal açıdan olumlu/olumsuz sonuçları tablo 7'de özetlenmiştir.

**Tablo 7**

*Kurumsal Bağlılık Düzeylerine Göre Sonuçlar*

| | BİREYSEL AÇIDAN | | KURUM AÇISINDAN | |
|---|---|---|---|---|
| | Olumlu | Olumsuz | Olumlu | Olumsuz |
| **DÜŞÜK BAĞLILIK DÜZEYİ** | Bireysel yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması, insan kaynağının verimli kullanımı | Yavaş kariyer ve terfi, dedikodu sonucunda oluşan kişisel sorunlar, kurumdan ihraç veya kurumun amaçlarını bozma | Dedikodunun kurum için yararlı sonuçları, Çalışan devrinin artması sonucunda diğer çalışanlarda motivasyon artışı | Yüksek iş gücü devri, işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans, kuruma karşı illegal faaliyette bulunma |
| **ILIMLI BAĞLILIK DÜZEYİ** | Gelişmiş aidiyet, güvenlik ve sadakat duygusu, yaratıcı bireyselliğin gelişimi | Sınırlı mesleki gelişim ve terfi olanağı, | Çalışan hizmet sürelerinde artış, sınırlı çalışan devri, yüksek iş tatmini | Çalışanların kurumdan beklentisi ile kurum dışı isteklerinin dengelenmesi, Düşük kurumsal verimlilik |
| **YÜKSEK BAĞLILIK DÜZEYİ** | Kariyer ilerlemesi ve kurum tarafından ödüllendirilme, Bireyde yüksek seviyede iş yapma isteği | Bireysel gelişme ve yenilik fırsatlarının kısıtlanması, Sosyal çevre ve aile ilişkilerinde gerilim | Güvenli ve istikrarlı işgücü, yüksek seviyede rekabet ve performans, organizasyon hedeflerinin başarıya ulaşması, daha fazla üretim için kurum taleplerinin yerine getirilmesi | İnsan kaynaklarının verimsiz kullanılması, esneklik, yenilik ve uyum zorluğu , geçmiş uygulamalara ve prosedürlere aşırı bağlılık, kurum adına illegal faaliyette bulunma |

Kaynak: (Randall, 1987)

Sonuç olarak beklentilerin aksine düşük bağlılığın olumlu, yüksek bağlılığın ise olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle kurumlar düşük bağlılığın olumlu yönlerini iyi analiz ederek bu durumu kendi avantajlarına çevirmeli, yüksek bağlılığın da olumsuz yönlerini baskılayacak yeni stratejiler üretmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle kurumsal bağlılık analizi ile çalışanların kuruma olan bağlılık düzeylerinin iyi incelenmesi ve insan kaynakları stratejilerinin bu yönde yürütülmesi büyük öneme sahiptir.

# BÖLÜM 3

# KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK

## 3.1 Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi

Kurumsal bağlılık, bireylerin kurumsal hedefler doğrultusunda hareket ederken kurumun bazı değerlerini daha çok benimsemesi ve bu değerlere bağlı kalması sonucunda oluşmaktadır. Daha net bir şekilde Porter vd. göre bağlılığın temeli bir bireyin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesinin ve katılımının göreli gücüdür. Bu yüzden bağlılığın, kurum kültürünün bileşenleri olan değerlerin güçlü etkisinde kalarak oluştuğu söylenebilir. Bunun yanı sıra kurum kültürünü yansıtan veya oluşturan kritik kararlar da çalışan bağlılığını geliştirmektedir (Miroshnik, 2013).

Kurumlar birbirinden farklı toplumsal kültürlerden gelen, farklı normlar ve değerlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümü için kurum kültürünün oluşumu çok önemlidir. Çünkü kurum kültürü organizasyon üyeleri arasında ortak değer ve inançların gelişimini sağlar (Gülova ve Demirsoy, 2012). Bu ortak değer ve inançların oluşumu bütün çalışanların birbirine bağlanmasını sağlar ve kuruma bir kimlik kazandırır. Bunun sonucunda çalışanlar kurumsal hedefler doğrultusunda daha fazla katılım sağlayarak daha fazla bağlılık gösterir (Balay, 2014).

Kurum kültürü normlar aracılığıyla gelişmektedir ve normlar bireylerin davranışları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu yüzden kurum kültürü ile çalışan davranışları ve kurumsal performans arasında güçlü bir ilişki vardır (Aranki vd., 2019). Benzer biçimde çalışan davranışlarını etkileyen ve kurumsal performansı etkileyen bir başka etken ise kurumsal bağlılıktır. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha çalışkan ve daha efektif olur. Bu sayede de kurumsal performans artar (Aranki vd., 2019).

Bu iki kavram üzerine yapılan araştırmalar şunu göstermektedir: Kurumsal performansı arttırabilmek için kurum kültürünün ve kurumsal bağlılığın iyi anlaşılması gerekmektedir (Nikpour, 2017). Kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ilişkisini kısaca özetlersek (İnce ve Gül, 2005, aktaran Uysal, 2014):

- Yüksek bağlılık gösteren çalışanlara sahip kurumların kültürleri de güçlü olurken kurum kültürü de bireylerin kuruma olan bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu iki kavramın birbirlerini olumlu etkiledikleri görülmektedir.
- Kurum kültürü çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlayarak verimliliği arttırır. Ayrıca bireysel başarıya da katkıda bulunarak bağlılık düzeyini arttırır.
- Yüksek bağlılık ve güçlü bir kurum kültürü kurumların sürekliliğine katkı sağlar.
- Yüksek bağlılık ve güçlü bir kurum kültürü kurumsal hedeflerin başarıya ulaşmasını hızlandırır.

Sonuç olarak güçlü bir kurum kültürüne sahip organizasyonlar kurumsal bağlılığın ne olduğunu, sebeplerini ve nasıl geliştireceklerini iyi bilmektedir. Bu yüzden kurumun sürekliliği ve başarısı için kurumsal performansı arttırmak isteyen organizasyonlar, yüksek kurumsal bağlılık gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yüksek kurumsal bağlılık seviyesine ulaşabilmek içinse kurumun hedefleri ve çalışan hedefleriyle uyumlu bir kurum kültürü oluşturmak gerekmektedir (Semercioğlu vd., 2016).

## 3.2. Kurum Kültürünün Kurumsal Bağlılık Oluşturması ile İlgili Kavramlar

Kurum kültürünün çalışanlarda kurumsal bağlılığı geliştirecek bazı unsurlarının iyi incelenmesi gerekmektedir. Genel olarak bu unsurlar; iletişim, iş tatmini, örgütsel adalet, takdir edilme duygusu, terfi ve kariyer fırsatı, ast-üst ilişkileri, kararlara katılım ve sosyal katılımdır (Köse, 2014).

### 3.2.1. İletişim

Organizasyonlar açısından iletişim, çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda bir arada hareket etmeleri için iş birliği ve uyum içinde çalışmalarını sağlayan her türlü insan faaliyetinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989). Bu kapsamda kurumsal başarıyı ve sürekliliği sağlayabilmek için gerekli olan planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol mekanizmalarının başarılı bir şekilde yönetilmesi için yöneticilerin etkin iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir (Akıncı, 1998).

İletişim bir başka ifadeyle kurum içerisinde bilgilerin sıklıkla ve samimi bir biçimde çalışanlarla paylaşılmasıdır. İletişim bu yönüyle çalışanların, kurumsal faaliyetlerin ne için

yapıldığını tam olarak anlamalarına yardımcı olur (Balay, 2014). Bunun sonucunda çalışanlar kurumu daha kolay benimser.

Buna ek olarak bilginin şeffaf ve doğru biçimde paylaşılmasını kapsayan, çalışanların ve yöneticilerin duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiği sağlıklı bir iletişim çalışanların birliktelik duygularını arttırarak kurumu aile gibi görmelerine olanak sağlar. Bu da kurumsal bağlılığı olumlu bir şekilde etkiler (Çöllü ve Summak, 2010).

### 3.2.2. İş Tatmini

İş tatmini örgütsel davranışı etkileyen önemli ve tartışmalı konulardan birisi olmakla beraber iş tatmininin çalışan davranışını nasıl etkilediğine yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle 1930'lu yıllarda yapılan Hawthorne araştırmaları ile birlikte çalışan tutumlarının performans üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ve mutlu çalışanların üretken çalışanlar olduğu sonucuna varılmıştır (Saari ve Judge, 2004). Bu yüzden organizasyonlar iş tatmini aracılığıyla çalışanların daha üretken olabilmesini sağlamak için örgütsel ve yönetsel programlar uygulamaktadır (Çekmecelioğlu, 2006).

Yapılan birçok araştırma kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli unsurun iş tatmini olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2006). Bu yüzden iş tatmini olmayan çalışanlar kuruma karşı daha az bağlılık hissedebilmekte; işe geç kalma, iş değiştirme, performans düşüklüğü vb. davranışlar sergileyebilmektedir. Benzer şekilde kurum kültürünün oluşumunda çalışanların ortak hedefler ve değerleri benimsemesi için de iş tatmininin rolü büyüktür.

### 3.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kurumsal faaliyetler sonucunda elde edilen kazanımların veya cezaların ne derece eşit dağıtıldığına ilişkin kararları ve bu kararların çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini inceleyen bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010). Literatürde örgütsel adaletin üç başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar dağıtımsal adalet, yöntemsel adalet ve etkileşimsel adalettir (Cropanzano vd., 2007).

*Dağıtımsal Adalet:* Ücret, ödül, kıdem vb. kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin çalışan algılarını ifade eder.

*Yöntemsel Adalet:* Çalışanların karar alma süreçlerindeki rollerinin nasıl belirlendiğini ve bu rollerin yönetilmesine ilişkin ilkelerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ifade

eder. Her çalışana aynı şekilde davranılması, birey veya gruplara önyargılı davranılmaması, doğru bilgiye dayalı karar verme, hata yapan çalışana karşı itiraz hakkı, mesleki davranış normlarının ihlal edilmemesi bu adalet biçimini şekillendiren unsurlardır.

*Etkileşimsel Adalet:* Bireylerin birbirlerine nasıl davrandıkları üzerine odaklanan yöntemsel adaletin genişletilmiş biçimi olarak da bilinen etkileşimsel adalet yönetici-çalışan ilişkilerinin organizasyonlarda ihmal edilmesi üzerine daha da önem kazanmıştır (Öz ve Sağlam, 2019). Bies ve Moag (1986) etkileşimsel adaleti yönetmenin dört koşulu olduğundan bahsetmiştir. Bunlardan ilki yönetici ve çalışanlar arasında dürüstlüğe dayalı bir iletişimin olması, ikincisi yöneticilerin alınan kararları çalışanlara şeffaf ve doğru biçimde açıklayabilmesi, üçüncü koşul çalışanlara saygı gösterilmesi, dördüncü koşul ise çalışanlara önyargılı davranılmamasıdır (Bies ve Moag, 1986, aktaran Öz ve Sağlam, 2019).

Örgütsel adalet hem kurumlar hem de çalışanlar için büyük öneme sahiptir. Örgütsel adaletin sağlandığı kurumlarda yüksek güven ve bağlılık, daha iyi iş performansı, yüksek müşteri memnuniyeti ve bireyler arasında daha az anlaşmazlık ortaya çıkmaktadır (Cropanzano vd., 2007). Ayrıca çalışanlar örgütsel adaletin olmadığını düşünmeye başladıklarında düşük motivasyonla çalışır ve örgüte olan bağlılıkları azalır. Bu yüzden kurumda çalışmaya devam etmek istemezler.

### 3.2.4. Takdir Edilme

Takdir edilme duygusu bireylerin motivasyonunu arttırarak kurumun karar alma süreçlerine daha fazla katılımını sağlayan etkin bir kurumsal iyileştirme aracıdır. Takdir edilme duygusunun oluşumu için sağlanabilecek teşvik edici uygulamalar aşağıda belirtilmektedir (Chin vd., 2002):

- İstisnai takım çalışması ve bireysel çabalar için ücret veya ödüller
- Geleneksel ödeme sistemi veya ikramiye programları
- Kar veya kazanç paylaşımı
- Beklentilerin dışında ekstra performans gösteren çalışanın ödüllendirilmesi

Bu kapsamda organizasyonlar iyi yapılan bir iş sonucunda çalışanların takdir edildiğini açıkça gösteren parasal veya parasal olmayan ödüllendirme sistemi geliştirmelidir. Etkin bir şekilde uygulanan bu takdir etme programları kurum kültürünü olumlu bir şekilde etkiler. Bunun sonucunda çalışanların aidiyet duyguları artar ve kurumun değerlerine, inançlarına olan bağlılıkları gelişir (Chin vd., 2002).

### 3.2.5. Terfi ve Kariyer Olanakları

Kariyer bir kişinin hayatı boyunca mesleki çalışmaları ve davranışlarından ötürü kazanmış olduğu tecrübelerdir. Kariyer bireylerin geleceğini ve vizyonunu gösterir. Statü göstergesidir ve başarma duygusu ihtiyacı kapsamında ortaya çıkar (Özdevecioğlu vd., 2007). Bu kapsamda kariyer, sadece bireylerin kazanımları ile alakalı bir kavram olarak görülse de organizasyonlar açısından da büyük öneme sahiptir. Çünkü örgütsel verimliliğin en önemli anahtarı olan insan faktörünün etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yüzden üretkenliği arttırabilmek için çalışanlara gerekli motivasyonu sağlayan en yaygın yaklaşımlardan biri terfi ve kariyer yönetimidir (İleri vd., 2009). Kariyer yönetimi ile organizasyonlar (Erdöl, 2000, aktaran İleri vd., 2009):

- Çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunarak nitelikli eleman istihdamını şimdiden şekillendirmeye başlar.
- Çalışan ihtiyaçlarını doğru analiz ederek kurumsal bağlılığı arttırır.
- Çalışanlar ile kurumsal hedefleri uyumlu hale getirir.
- İnsan kaynakları ihtiyacının daha iyi analiz edilmesini ve karşılanmasını sağlar.
- Çalışan beklentilerini ve gerçekçi olmayan gizli hedeflerini ortaya çıkarır.

Kurumlar açısından olumsuz sonuçlara bakıldığında personelin kariyer planlaması için gerekli motivasyon sağlanamaz ve görev sorumlulukları iyi tanımlanamaz ise daha az bağlılığa ve eğitim/geliştirme programlarına ayrılan ödeneklerin özensiz kullanımına neden olabilmektedir. Bireyler açısından bakıldığında ise kişilerde yetersizlik duygusu oluşmasına, yönetime karşı hayal kırıklığına ve neticesinde iş değişikliğine sebep olabilmektedir (İleri vd., 2009).

### 3.2.6. Ast – Üst İlişkileri

Kurumlar planlama ve örgütleme süreçlerinden sonra gerekli faaliyetleri yürütebilmek için çalışanları ast ve üst olarak sınıflandırmaktadır. Bu kapsamda üstler yapılacak işlerin delegasyonunu ve işin bitiş sürecini belirleyerek bu ilişkinin temelini atarlar (Eren, 2006; Köse, 2014).

Ast – Üst ilişkilerinin kültürün ve bağlılığın oluşumuna katkısını incelemek için literatürde kabul görmüş LMX (Leader-Member Exchange Theory) olarak adlandırılan Lider- Üye Etkileşim Teorisinden bahsetmek gerekmektedir. Lider – Üye etkileşim teorisi, liderlerin ve üyelerin sosyal değişimlerine bağlı olarak özgün ilişkiler geliştirdiğini ve

organizasyon içerisindeki bu değişimlerin kalitesinin çalışan davranışlarını etkileyebileceğini öne sürmektedir (Graen ve Uhl Bien, 1995). Teoriye göre yöneticiler ve astları arasındaki ilişki üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar rol alma, rol belirleme ve rutinleşmedir (Mindtools, 2022).

*Rol alma:* Ekip üyelerinin gruba yeni katıldığı zaman gerçekleşir. Yöneticiler bu süre zarfında üyelerin beceri ve yeteneklerini değerlendirir.

*Rol Belirleme:* Grup üyelerine atanan rollerin belirlendiği aşamadır. Yöneticiler bu aşamada üyelerin çok çalışmasını, sadık olmasını ve güvenilir olmasını bekler. Bu süreç sonunda yöneticiler çalışanları "Grup içi" ve "Grup Dışı" olmak üzere iki gruba ayırır. Grup iç*i* olarak adlandırılan sınıfta güvenilir, sadık ve çalışkanlığını kanıtlayan üyeler yer almaktadır. Yöneticiler ilgilerini en çok bu gruba yönlendirerek zorlu görevlere katılma ve kariyer geliştirme imkânı sağlar. Grup dışı olarak adlandırılan sınıfta ise yöneticinin güvenini sarsan veya motivasyonu düşük olan üyeler yer almaktadır. Genellikle çalışma alanı kısıtlıdır ve zorlu görevlerde fazla yer almazlar.

*Rutinleşme:* Bu aşama normların, beklentilerin ve rutinlerin belirlendiği aşamadır. Ast-üst birbirlerinin nasıl çalıştığı hakkında fikir elde eder. (Businessballs, 2022). Özetle astın bağlı olduğu yönetici ile etkileşiminin yüksek olması bireyin kurum içerindeki rolünü belirlemektedir. Yüksek etkileşime sahip bir ast-üst ilişkisinde ast daha fazla bağlılık duyarak verilen görevler için daha fazla çaba harcar. Yönetici ise bu çalışanların hem sosyal imkanlardan faydalanmasını sağlayarak hem de kariyer ve terfi imkânı sağlayarak onları ödüllendirir (Özutku, 2008).

Etkili Lider- üye etkileşimi için öncelikle yöneticiler grup dışı çalışanları belirlemelidir ve bu çalışanları inceleyerek neden gözden düştüklerini, neden yöneticinin güvenini kaybettiklerini veya motivasyon düşüklüklerini analiz etmeleri gerekmektedir. Sonucunda gerçekler ve algıları karşılaştırarak işlerin ne kadar orantılı olduğunu teyit etmesi önemlidir. Bu aşamadan sonra yöneticinin "Grup dışı" çalışanlar ile yeni bir ilişki kurmak için çaba göstermesi gerekmektedir. Örnek olarak her grup üyesi ile bire bir görüşmeler sağlayarak onların iş memnuniyetlerini, kariyer hedeflerini ve işlerin ilgi çekici hale gelmesi için neler yapılması gerektiği ile ilgili görüşleri alınabilir. Bunun sonucunda çalışanların liderden beklentileri belirlenmiş olur. Üçüncü aşamada ise eğitim ve gelişim imkanları sağlanmalıdır. Bu sayede ekip üyeleri arasında yapılacak tercih konusunda yöneticiye bilgi sağlanmış olur. Özellikle grup dışı üyeler yönetici ile mentorluk veya koç ilişkisinden faydalanabilir (Mindtolls, 2022).

Ast-Üst ilişkileri özellikle kamu kurumlarında hiyerarşi kültürü ile şekillenmektedir. Bu kapsamda çalışanlar emir- komuta zincirine önem göstererek kuralların dışına çıkmamaktadır (Köse, 2014). Bu yüzden çok fazla inisiyatif alamayan astın, üstü ile olan ilişkisinde sadece yöneticinin görüşlerini yansıtan emirlerin yerine getirilmesi halinde yaratıcılık çok fazla ön plana çıkmaz. Bu sebeple astların kendilerini ne kadar özgür ve rahat biçimde ifade edebilmeleri çok önemlidir ve özellikle hiyerarşi kültürünün baskın olduğu kurumlarda yaratıcılığın desteklenmesi amacıyla dikkat edilmelidir.

### 3.2.7. Kararlara Katılım

Kararlara katılım astların yöneticilerin karar alma gücüne belirli derecede ortak olduğu bir yönetim biçimidir. Katılımcı yönetim biçimi sayesinde yöneticiler çalışanların iş yapma biçimleri hakkında bilgi sahibi olur ve yapılan işlere daha hâkim olurlar. Neticesinde daha iyi kararların ortaya çıkmasıyla beraber kararlar sonucunda ortaya çıkacak anlaşmazlıkların da önüne geçilmiş olur (Robbins,1998, aktaran Ulutaş, 2011).

Katılımcı karar verme yaklaşımının neden benimsenmesi gerektiği ise üç kategoride sınıflandırılabilir. Bunlar (Koopman ve Wierdsma, 1998):

- Katılımcı karar verme bir haktır.
- Yüksek bağlılık ve daha iyi iş performansı sağlar
- Operasyonlar üzerinde daha iyi koordinasyon ve kontrolü sağlar.

Bunlara ek olarak hem kamu hem de özel sektör araştırmacılarının katılımcı yönetim biçiminin iş tatminini arttırdığı konusunda hem fikir oldukları görülmektedir. Ayrıca kamu kurumlarının hükümet performansını ve hesap verilebilirliğini arttırabilmek için stratejik planlamaya yöneldiği göz önünde bulundurulduğunda kamu kurum yöneticilerinin geleneksel hiyerarşik kültür modelinden katılımcı yaklaşımın ve astlara daha fazla yetki ve sorumluluk tanımlanmasını ifade eden personel güçlendirme (empowerment)'nin baskın olduğu bir yönetim biçimine geçiş yapmaları önerilmektedir (Kim, 2002).

### 3.2.8. Sosyal Katılım İmkanları

Sosyal katılım, kişinin bir topluluk içerisinde geniş çaplı sosyal roller ve ilişkilere katılım derecesidir (Avison vd., 2007). Bir başka tanıma göre ise bireyin bir topluluktaki diğer kişilerle etkileşimini sağlayan faaliyetlere katılımı olarak tanımlanmaktadır (Piskur vd., 2013).

Bir organizasyon içerisinde yürütülen süreçler bireylerin birlikte çalışmasını gerektirecek durumlar oluşturabilir. Bu kapsamda motivasyonu arttırmak ve dolayısıyla da verimliliği arttırmak için grup içi uyumu sağlamak çok önemlidir.

Bu yüzden grup içi uyuma büyük katkısı olan sosyal katılımın organizasyonlar için önemi iki şekilde açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998):

- Boş zamanlarda yönetici ve çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirmek. Birliktelik duygusu oluşturmak
- Sosyal faaliyetler boyunca çalışanlar içerisindeki liderleri ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bu sosyal faaliyetler kişilerde bağlılık duygusunu ve motivasyonu arttırmaktadır.

Kurum kültürü çalışanlarda birliktelik duygusu oluşturur ve onların kurumsal hedefler doğrultusunda katılımını arttırarak kuruma daha fazla bağlı olmalarını sağlar. Güçlü kurum kültürü ve yüksek bağlılığın olduğu kurumlarda sürekliliğin sağlandığı ve daha üretken çalışan davranışlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Günümüzde üretkenliği arttırabilmek için nitelikli personel ihtiyacı önemi göz önünde bulundurulduğunda bu personeli elde tutabilmek için kurumsal bağlılığı geliştirecek bir kurum kültürü oluşumu sağlamak gerekmektedir. Bu kültür oluşumunu sağlayabilmek içinse iş tatminin sağlanması, kurum içi iletişime önem verilmesi, örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların olumlu işler için ödüllendirilmesi, terfi ve kariyer olanaklarının geliştirilmesi, ast-üst ilişkilerinde astların kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri, sosyal katılım imkanlarının arttırılması gerekmektedir.

# BÖLÜM 4

# KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUMSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## 4.1. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin hipotezler test edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak faktör analizi, güvenirlik analizi, örneklem dağılımının evren ile uyumu incelenmiştir. İkinci olarak kurum kültürü algısının ve kurumsal bağlılığın demografik ve iş ile ilgili değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği, üçüncü olarak ise kurum kültürü ve kurumsal bağlılık arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

### 4.1.1. Faktör Analizi

Geçerlilik bir ölçeğin ölçmek istediği kavramı ne kadar iyi ölçtüğüne ilişkin bir testtir. Literatürde birçok geçerlilik analizi yöntemi vardır. Bunlardan yapı geçerliliği olarak bilinen faktör analizi en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Araştırma kapsamında geçerliliği test etmek için verilere faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizi çok sayıda değişken yer alan bir veri setinde birbiri ile yüksek ilişkiye sahip değişkenleri birleştirerek kavramsal çerçeveye uygun olacak şekilde daha az sayıda değişken oluşturmayı amaçlayan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Uygun faktör sayısının belirlenmesinde kullanılacak bazı ölçütler (Büyüköztürk, 2002):

- Öz değer 1'den büyük olmalı
- Faktörler tarafından açıklanan varyans toplam varyansın en az %67'sini açıklamalı
- Özdeğerlerin çizgi grafiği incelenerek iki çizgi arasında hızlı düşüş gösteren faktörler uygun faktörler olarak seçilmelidir.

Faktör analizi kapsamında ilk olarak kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu ve örneklem yeterliliğinin test edilmesi için Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, değişkenler arasındaki ilişkinin yeterliliği için ise Bartlett's testi uygulanmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8**

*Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi*

| KMO ve BARTLETT'S TESTİ SONUÇLARI | | |
|---|---|---|
| | **Kurum Kültürü** | **Kurumsal Bağlılık** |
| **KMO Örneklem Yeterliliği** | 0,939 | 0,910 |
| **Bartlett's Testi** | 4000,547 | 2993,310 |
| **p** | 0,000 | 0,000 |

Örneklem yeterliliğinin %50'nin üzerinde olması verilerin ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 8'de yer alan test sonuçları incelendiğinde KMO örneklem yeterliliğinin Kurum Kültürü için %94 ve Kurumsal Bağlılık için %91 olduğu görülmektedir. Bartlett's testine göre ise p değerinin 0,05'ten düşük olması her iki ölçekte yer alan değişkenler (sorular) arasındaki ilişkinin uygun seviyede olduğunu göstermektedir. Verilerin analize uygunluğu test edildikten sonra ilk olarak kurum kültürü ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9**

*Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Analizi*

| **Madde** | **Profesyonelizm /Gelişme Kültürü** | **Klan Kültürü** | **Takım Kültürü** | **Hiyerarşi Kültürü** | **Sonuç Kültürü** |
|---|---|---|---|---|---|
| **KK39** | 0,809 | | | | |
| **KK36** | 0,776 | | | | |
| **KK33** | 0,746 | | | | |
| **KK32** | 0,743 | | | | |
| **KK38** | 0,734 | | | | |
| **KK37** | 0,722 | | | | |
| **KK31** | 0,684 | | | | |
| **KK35** | 0,641 | | | | |
| **KK14** | | 0,797 | | | |
| **KK13** | | 0,788 | | | |
| **KK16** | | 0,787 | | | |
| **KK15** | | 0,605 | | | |
| **KK27** | | | 0,758 | | |
| **KK29** | | | 0,646 | | |
| **KK28** | | | 0,628 | | |
| **KK6** | | | | 0,842 | |
| **KK4** | | | | 0,764 | |
| **KK7** | | | | 0,759 | |
| **KK9** | | | | | 0,924 |
| **KK10** | | | | | 0,534 |
| **Özdeğerler** | 10,020 | 1,777 | 1,144 | 1,105 | ,792 |
| **Varyans** | 50,101 | 8,884 | 5,718 | 5,523 | 3,961 |
| **Varyans açıklama oranı:** %74,2 | | | | | |

Tablo 9 incelendiğinde sonuç kültürü boyutuna ilişkin özdeğerin (0,792) 1'den küçük olduğu gözlenmiş fakat kavramsal olarak anlamlı faktörler elde edilebildiği için bu boyutun ayrı faktör olarak incelenmesine karar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda birinci faktörde profesyonelizm/gelişme kültürünü 8 ifade, ikinci faktörde klan kültürünü 8 ifade, üçüncü faktörde takım kültürünü 3 ifade, dördüncü faktörde hiyerarşi kültürünü 3 ifade, beşinci faktörde ise sonuç kültürünü 2 ifade temsil etmektedir. Elde edilen 5 faktörün toplam varyansın %74,2'sini açıkladığı görülmektedir.

İkinci olarak Kurumsal Bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. İlk uygulanan faktör analizi sonucunda kurumsal bağlılık anket formunda yer alan 9 ve 14'üncü soruların kavramsal anlamlılığı bozduğu ve bu maddeler silindiğinde güvenirliğin artması nedeniyle çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda uygulanan faktör analizi sonuçları tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10**

*Kurumsal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi*

| Madde | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı |
|---|---|---|
| **KB4** | 0,885 | |
| **KB5** | 0,866 | |
| **KB1** | 0,857 | |
| **KB6** | 0,838 | |
| **KB2** | 0,813 | |
| **KB3** | 0,811 | |
| **KB7** | 0,771 | |
| **KB8** | 0,717 | |
| **KB10** | 0,713 | |
| **KB12** | 0,689 | |
| **KB11** | 0,558 | |
| **KB15** | | 0,809 |
| **KB16** | | 0,779 |
| **KB17** | | 0,642 |
| **KB13** | | 0,588 |
| **KB18** | | 0,555 |
| **Özdeğerler** | 7,185 | 2,534 |
| **Varyans** | 44,909 | 15,839 |
| **Varyans açıklama oranı:**60,75 | | |

Tablo 10'a bakıldığında faktör analizi sonucunda kurumsal bağlılık ölçeğinde yer alan soruların iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Oluşan faktörler incelendiğinde birinci faktörde normatif bağlılık ve duygusal bağlılık soruları, ikinci faktörde ise devam bağlılığı soruları yer almıştır. Bu nedenle birinci faktör duygusal bağlılık ikinci faktör devam bağlılığı

olarak adlandırılmıştır. İki faktörün toplam varyansın %61'ini açıkladığı ve faktör özdeğerlerinin 1'den büyük olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda kurumsal bağlılığın kavramsal boyutlarından farklı boyutlar elde edilmiştir. Duygusal ve normatif bağlılık sorularının birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Literatürde de bu iki boyutun birbiri ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Benzer bulguya Wasti (2000)'in Allan ve Meyer'in kurumsal bağlılık ölçeğinin Türk çalışanlar için uygunluğunu test ettiği çalışmada da rastlanmıştır. Wasti bu duruma ilişkin normatif bağlılık sorularının duygusal bağlılık soruları ile örtüşmeyecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiğini öne sürmektedir.

### 4.1.2. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi bir ölçüm aracının ne kadar tutarlı bir ölçüm yaptığını test etmek için kullanılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bir ölçeğin aynı koşullarda tekrarlanması durumunda ölçüm değerlerinin ne kadar tutarlı olduğunu göstermektedir (Ercan ve Kan, 2004). Güvenirliği ölçmek için yaygın olarak Cronbach's alpha katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's alpha katsayısının 0,70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnaly, 1978, aktaran Acar, 2012). Bu kapsamda Tablo 11'de kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve alt boyutlara ilişkin güvenirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 11**

*Güvenirlik Analizi*

| **Boyutlar** | | **Cronbach's alpha değeri** | **Soru sayısı** |
|---|---|---|---|
| **Bağımsız Değişken** | | | |
| **Kurum Kültürü** | | 0,941 | **20** |
| | Hiyerarşi | 0,742 | **3** |
| | Sonuç | 0,438 | **2** |
| | Takım | 0,868 | **3** |
| | Klan | 0,901 | **4** |
| | Profesyonelizm/ Gelişme | 0,938 | **8** |
| **Bağımlı Değişken** | | | |
| **Kurumsal Bağlılık** | | 0,882 | **16** |
| | Duygusal | 0,932 | **11** |
| | Devam | 0,725 | **5** |

Tablo 11 incelendiğinde cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısının sonuç kültürü haricinde diğer bütün boyutlarda 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ölçeğinin yüksek güvenirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

### 4.1.3. Örneklem Dağılımına Yönelik Bulgular

Araştırmanın ana ve alt problemlerine ilişkin istatistiksel analize başlamadan önce örneklemde yer alan bireylerin betimleyici istatistiklerinin incelenmesi ve evren değerleri ile karşılaştırması yapılmıştır. Bu kapsamda bu başlık altında örneklemin demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre dağılımı ve evren değerlerinin temsiliyetine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Araştırma kapsamında 766 kurum çalışanı içerisinden ankete 302 kişi katılım sağlamıştır. Oransal olarak ifade edildiğinde ankete genel katılım yüzdesi %39,4 olmuştur. Anket uygulamasının haziran ayına denk gelmesi nedeniyle kurum personelinin bir kısmının yıllık izinde olduğu düşünüldüğünde katılım oranının yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.1.3.1. Örneklemin Demografik ve İş ile İlgili Özelliklere Göre İstatistiksel Dağılımı

Bu bölümde örneklemin cinsiyet, yaş durumu, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, meslek durumu ve en son mezun olunan okula göre istatistiksel dağılımı incelenmiştir. Bu kapsamda ankete katılım sağlayan 302 bireye ilişkin istatistikler Tablo 12'de özetlenmiştir.

**Tablo 12**

*Katılımcıların Demografik ve İş ile İlgili Değişkenlere Göre İstatistiksel Dağılımı*

| | | **Sıklık** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Kadın | 128 | 42,4 |
| | Erkek | 173 | 57,3 |
| | | | |
| **Yaş** | 20-25 | 5 | 1,7 |
| | 26-30 | 66 | 21,9 |
| | 31-35 | 69 | 22,8 |
| | 36-40 | 45 | 14,9 |
| | 41-45 | 36 | 11,9 |
| | 46-50 | 30 | 9,9 |
| | 51-60 | 38 | 12,6 |
| | 60+ | 13 | 4,3 |
| | | | |
| **Toplam çalışma süresi** | 0-5 yıl | 80 | 27,1 |
| | 6-10 yıl | 53 | 18,0 |
| | 11-15 yıl | 42 | 14,2 |
| | 16-20 yıl | 39 | 13,2 |
| | 21-25 yıl | 27 | 9,2 |
| | 26-30 yıl | 16 | 5,4 |
| | 31+ | 38 | 12,9 |
| | | | |
| **Rtük'te çalışma süresi** | 0-5 yıl | 150 | 50,5 |
| | 6-10 yıl | 34 | 11,4 |
| | 11-15 yıl | 48 | 16,2 |
| | 16-20 yıl | 21 | 7,1 |
| | 21-25 yıl | 28 | 9,4 |
| | 26-30 yıl | 11 | 3,7 |
| | 31+ | 5 | 1,7 |
| | | | |
| **Görev** | Yönetici | 17 | 5,6 |
| | Kariyer Meslek Personeli (Üst Kurul Uzmanı/Üst Kurul Uzman Yrd.) | 144 | 47,7 |
| | Müdür/Araştırmacı/Avukat/Mühendis/İdari Uzman/Şef/Memur | 68 | 22,5 |
| | Sürekli işçi | 55 | 18,2 |
| | Diğer | 17 | 5,6 |
| | | | |
| **En son mezun olunan okul** | İlkokul/Ortaokul | 4 | 1,3 |
| | Lise ve Dengi Okullar | 31 | 10,3 |
| | Ön Lisans | 18 | 6,0 |
| | Lisans | 186 | 61,6 |
| | Yüksek Lisans | 55 | 18,2 |
| | Doktora | 4 | 1,3 |

Tablo 12'de katılımcıların demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre dağılımına bakıldığında cinsiyete göre erkekler %57,3 (n=173) oranı ile yaş durumuna göre 31-35 yaş grubu %22,8 (n=69) oranı ile toplam çalışma süresine göre 0-5 yıl çalışanlar %27,1 (n=80) oranı ile RTÜK'te çalışma süresine göre 0-5 yıl çalışanlar %51,4 (n=150) oranı ile unvana göre kariyer meslek personeli (Üst Kurul Uzman/ Üst Kurul Uzman yrd.) %47,7 (n=144) oranı ile ve son olarak mezun olunan okula göre lisans mezunu çalışanlar %61,6 (n=186) oranı ile örneklemde en fazla yer alan gruplar olmuştur.

#### 4.1.3.2. Örneklem – Evren Temsiliyeti ve Katılım Oranları

Bu bölümde demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre örneklem oranlarının evren oranları ile karşılaştırması yapılacaktır. Bu kapsamda cinsiyet, yaş, görev süresi, çalıştığı görev ve en son mezun olunan okul değişkenlerine göre tüm RTÜK çalışanları ile anket katılımcılarının istatistikleri tablo 13 'te özetlenmiştir.

**Tablo 13**

*Örneklem – Evren Uyumu*

| | | **Örneklem** | **Evren** | **Örneklem Oranı (%)** | **Evren Oranı (%)** | **Katılım Oranı (%)** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Kadın | 128 | 298 | 42,4 | 38,9 | **43,0** |
| | Erkek | 173 | 468 | 57,3 | 61,1 | **37,0** |
| | | | | | | |
| **Yaş** | 21-30 | 71 | 116 | 23,5 | 15,1 | **61,2** |
| | 31-40 | 114 | 247 | 37,7 | 32,2 | **46,2** |
| | 41-50 | 66 | 202 | 21,9 | 26,4 | **32,7** |
| | 51-60 | 38 | 160 | 12,6 | 20,9 | **23,8** |
| | 60+ | 13 | 41 | 4,3 | 5,4 | **31,7** |
| | | | | | | |
| **RTÜK'te Hizmet Süresi** | 0-5 yıl | 80 | 173 | 27,1 | 22,6 | **46,2** |
| | 6-10 yıl | 53 | 114 | 18,0 | 14,9 | **46,5** |
| | 11-15 yıl | 42 | 138 | 14,2 | 18,0 | **30,4** |
| | 16-20 yıl | 39 | 76 | 13,2 | 9,9 | **51,3** |
| | 21-25 yıl | 27 | 70 | 9,2 | 9,1 | **38,6** |
| | 26-30 yıl | 16 | 68 | 5,4 | 8,9 | **23,5** |
| | 31+ | 38 | 127 | 12,9 | 16,6 | **29,9** |

(Devam ediyor)

**Tablo 13 (Devamı)**

*Örneklem – Evren Uyumu*

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Görev** | Kariyer Meslek Personeli (Uzman/Uzman yrd.) | 144 | 277 | 47,7 | 36,2 | **52,0** |
| | Sürekli işçi | 55 | 161 | 18,2 | 21 | **34,2** |
| | Diğer | 85 | 316 | 28,1 | 41,3 | **26,9** |
| | | | | | | |
| **En son mezun olunan okul** | İlkokul/Ortaokul | 4 | 46 | 1,3 | 6,0 | **8,7** |
| | Lise ve Dengi Okullar | 31 | 109 | 10,3 | 14,2 | **28,4** |
| | Ön Lisans | 18 | 49 | 6,0 | 6,4 | **36,7** |
| | Lisans | 186 | 466 | 61,6 | 60,8 | **39,9** |
| | Yüksek Lisans | 55 | 84 | 18,2 | 11,0 | **65,5** |
| | Doktora | 4 | 12 | 1,3 | 1,6 | **33,3** |

Tablo 13'te demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre ankete katılım oranlarına bakıldığında cinsiyete göre kadınların, yaş durumuna göre 21-30 yaş grubunun, görev süresine göre 16-20 yıl çalışanların, çalıştığı pozisyona göre kariyer meslek personelinin ve en son mezun olunan okula göre yüksek lisans mezunlarının ankete yüksek katılım sağlayan gruplar olduğu görülmektedir. Ayrıca yaş arttıkça katılımın azalmakta olduğu, görev süresi 20 yıldan fazla olan çalışanların katılımının az olduğu ve en son mezun olunan okul seviyesi arttıkça katılımın arttığı dikkat çeken bulgulardır.

Tablo 13'te örneklem ve evren oranları karşılaştırıldığında, yaş gruplarına göre (51-60) yaş grubu temsiliyetinin, hizmet süresine göre (26-30) ve (31 ve üzeri yıl) çalışanların temsiliyetinin, eğitim durumuna göre ilkokul, ortaokul ve lise mezunu çalışanların temsiliyetinin düşük olduğu, geri kalan değişkenlerin örneklem ve evren oranlarının ise birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak anket katılımcılarının daha genç oldukları, daha az süre kurumda çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda araştırma sonuçlarının genelleştirilmesinde dikkat edilmesi gerekmektedir.

### 4.1.4. Kurum Kültürü Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk alt problemi kurum çalışanlarının demografik ve iş ile ilgili özelliklerine göre kurum kültürü algıları arasında farklılık olup olmadığını test etmektir. Bu

bölümde söz konusu alt probleme ilişkin betimleyici ve tahmin edici istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu kapsamda cinsiyet, yaş, görev, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre kurum kültürü ve boyutlarına ilişkin sorulara verilen puanların ortalamaları karşılaştırılmıştır. Bu değişkenler içerisinden grup sayısının iki olduğu durumda t testi, ikiden fazla grup olduğu durumda Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır.

#### 4.1.4.1. Kurum Kültürü Boyutlarının Karşılaştırılması

Kurum kültürüne ilişkin çalışanların genel eğilimini gösterebilmek için ortalama istatistiği, verilerin ortalama etrafında dağılımını incelemek için standart sapma istatistiği ve ortalamalara göre göreceli önem düzeyini ifade etmek için Rank düzeyleri incelenecektir. Rank düzeyini belirlemek için kullanılan kriterler (0-2,66) Düşük, (2,66-3,66) Orta, (3,66-5,00) Yüksek olacak şekilde sınıflandırılmaktadır (Aranki vd, 2019).

Bu kapsamda ilk olarak kurum kültürü boyutlarına verilen cevapların ortalama, standart sapma ve rank düzeyleri tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14**

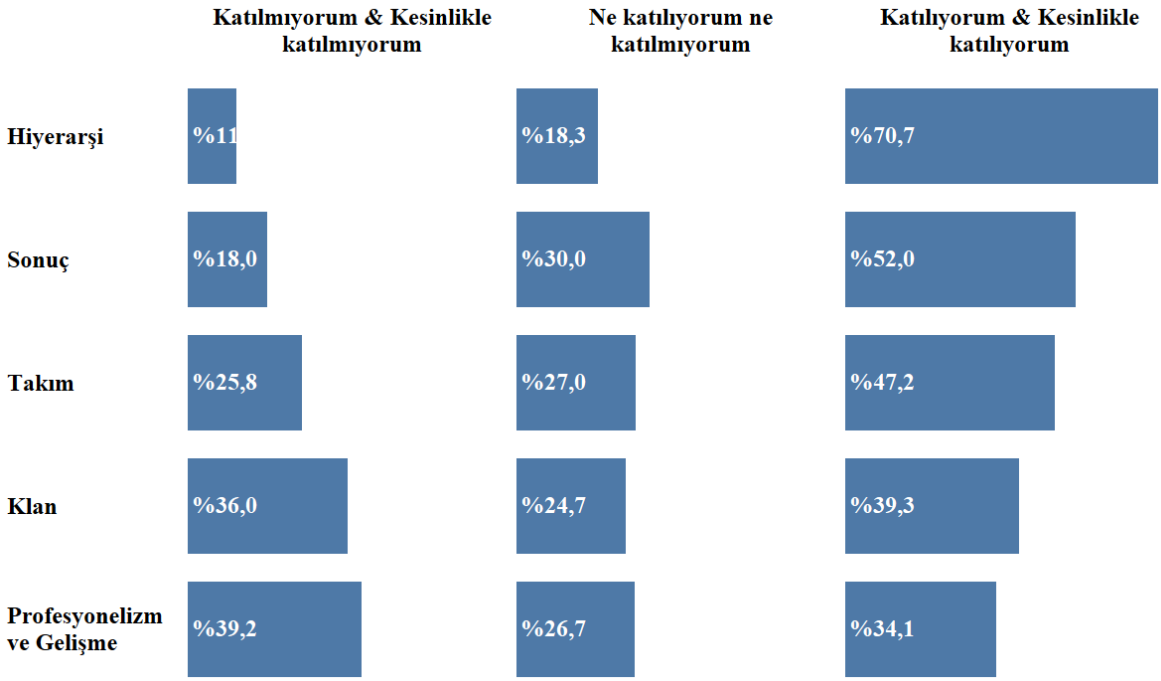
*Kurum Kültürü Değişkeni Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

| | **Ortalama** | **Rank** |
|---|---|---|
| **Hiyerarşi** | 3,89 | Yüksek |
| **Sonuç** | 3,44 | Orta |
| **Takım** | 3,24 | Orta |
| **Klan** | 3,11 | Orta |
| **Profesyonelizm/Gelişme** | 2,87 | Orta |
| **Genel Kurum Kültürü** | **3,31** | **Orta** |

Tablo 14 incelendiğinde kurum içerisinde hiyerarşi kültürünün yüksek seviyede; sonuç, takım, klan ve profesyonelizm/gelişme kültürlerinin orta seviyede, kurum kültürü genel seviyesinin ise orta düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte kültür algısına ilişkin sorulara katılım durumu şekil 6'da gösterilmiştir. Sorulara katılım oranlarının yüksek olması kurumda o kültürün baskın olduğunu ifade etmektedir. Bir kurumda birden fazla kültür baskın olabilmektedir.

**Şekil 6**

*Kurum Kültürü Algısı Katılım Durumu*




Şekil 6'da kültür algısına yönelik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde %70,7 oranında kurumda hiyerarşi kültürünün baskın olduğu görülürken bunu sırasıyla %52,0 oranı ile sonuç kültürü %47,2 oranında takım kültürü, %39,3 oranı ile klan kültürü, %34,1 oranı ile profesyonelizm/gelişme kültürü takip etmektedir.

Sonuç olarak çalışanların hiyerarşi, sonuç, takım ve klan kültürünün varlığına ilişkin katılım yüzdelerinin katılmayanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün baskın olduğu kurumlarda işler zamanında ve eksiksiz yürütülürken çalışanlar otoritenin üstünlüğüne saygı duymaktadır. Önemli olan amirler tarafından verilen görevlerin yerine getirilmesidir ve hiyerarşi basamakları arasındaki farklılıklar belirgindir. Hiyerarşi kültürünün yüksek olduğu kamu kurumlarında çalışanların özel sektöre nazaran karar alma süreçlerine katılımının kısıtlı olmasından dolayı kuruma olan duygusal bağlılıkları da düşük olabilmektedir. Sonuç kültürünün baskın olduğu kurumlar hedefe ulaşmak için çalışanlara işlerin yapılış biçimi konusunda özerklik tanımaktadır. Önemli olan hedeflere ulaşmaktır. Bu noktada hiyerarşi kültürü ile kurumun yapılan işler bakımından istikrara sahip olduğu diğer taraftan sonuç kültürünün getirmiş olduğu çalışanların iş yapma biçiminde özerkliğe sahip olması ile kurumun hedeflere ulaşmak için önem gösterdiği vurgulanabilir. Takım kültürü ve klan kültürü çalışanlar arası yakın ilişkileri ve iş birliği ile hareket edilme gücünü ifade eder. Profesyonelizm/gelişme kültürü çalışanların performansa dayalı yükselme

imkanına sahip olması, kişisel ve mesleki gelişimin önemsenme derecesini ifade eder. Kurumda takım, klan ve profesyonelizm/gelişme kültürünün varlığı orta seviyede kabul görürken hiyerarşi ve sonuç kültürüne göre bu kültürün kurumdaki varlığına daha yüksek oranda katılmıyorum yanıtı gelmiştir.

### 4.1.4.2. Kurum Kültürünün Cinsiyet Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde çalışanların kurum kültürü ve boyutlarının cinsiyet durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeye yönelik bulgular yer almaktadır. Bu bağlamda cinsiyet değişkenine göre kültür boyutlarına verilen puanların ortalamaları karşılaştırılarak bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması*

| | **Cinsiyet** | **n** | **Ort.** | **t** | **SD** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | Kadın | 128 | 4,08 | 3,229 | 297 | **,001*** |
| | Erkek | 171 | 3,76 | | | |
| | **Toplam** | 299 | 3,89 | | | |
| **Sonuç Kültürü** | Kadın | 127 | 3,37 | -1,140 | 296 | ,255 |
| | Erkek | 171 | 3,49 | | | |
| | **Toplam** | 298 | 3,44 | | | |
| **Takım Kültürü** | Kadın | 128 | 3,28 | ,612 | 295 | ,541 |
| | Erkek | 169 | 3,21 | | | |
| | **Toplam** | 297 | 3,24 | | | |
| **Klan Kültürü** | Kadın | 128 | 3,24 | 1,739 | 298 | ,083 |
| | Erkek | 172 | 3,02 | | | |
| | **Toplam** | 300 | 3,11 | | | |
| **Profesyonelizm/ Gelişme** | Kadın | 128 | 2,96 | 1,281 | 296 | ,201 |
| | Erkek | 170 | 2,80 | | | |
| | **Toplam** | 298 | 2,87 | | | |
| **Kurum Kültürü** | Kadın | 128 | 3,39 | 1,539 | 298 | ,125 |
| | Erkek | 172 | 3,25 | | | |
| | **Toplam** | 300 | 3,31 | | | |

*P<0,05; SS: Standart sapma; SD: Serbestlik derecesi

Tablo 15'e göre hiyerarşi kültürüne göre cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilirken **(**t=3,229: p<0,05) sonuç kültürü **(**t=3,229:p<0,05),takım kültürü **(**t=3,229:p<0,05),klan kültürü **(**t=3,229:p<0,05), profesyonelizm/gelişme kültürü **(**t=3,229:p<0,05) ve genel kurum kültürü **(**t=3,229:p<0,05)'ne göre cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Test sonucunda cinsiyet

durumunun sadece hiyerarşi kültürünü etkilediği görülmekle beraber; bu sonuca yönelik tablo 15'te yer alan ortalama değerleri incelendiğinde kadınların (4,08) erkeklere (3,76) göre kurum içerisinde hiyerarşi kültürünü daha fazla algıladığı sonucuna varılmaktadır.

#### 4.1.4.3. Kurum Kültürünün Yaş Durumuna Göre İncelenmesi

Anket formunda yer alan (20-25), (26-30), (31-35), (36,40), (41-45), (46,50), (51-60) ve (60+) yaş gruplarına ilişkin katılımcı sayıları incelendiğinde; (20-25) ve (51-60) yaş gruplarında yer alan katılımcıların az olması nedeniyle bu yaş gruplarının en yakın yaş grubu ile ve diğer yaş grupların da onarlı grupları halinde birleştirilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda istatistiksel analize geçmeden önce düzenlenmiş yaş gruplarına göre kurum kültürü ve boyutlarına verilen puanların ortalama değerleri tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Yaş Durumuna Göre Ortalama*

| | **Yaş Durumu** | **n** | **Ort.** |
|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | 20-30 | 71 | 4,11 |
| | 31-40 | 114 | 3,83 |
| | 41-50 | 64 | 3,93 |
| | 51+ | 51 | 3,69 |
| | **Toplam** | 300 | 3,89 |
| **Sonuç Kültürü** | 20-30 | 71 | 3,41 |
| | 31-40 | 114 | 3,56 |
| | 41-50 | 63 | 3,26 |
| | 51+ | 51 | 3,43 |
| | **Toplam** | 299 | 3,44 |
| **Takım Kültürü** | 20-30 | 71 | 3,45 |
| | 31-40 | 114 | 3,40 |
| | 41-50 | 62 | 3,17 |
| | 51+ | 51 | 2,68 |
| | **Toplam** | 298 | 3,24 |
| **Klan Kültürü** | 20-30 | 71 | 3,23 |
| | 31-40 | 114 | 3,29 |
| | 41-50 | 65 | 3,12 |
| | 51+ | 51 | 2,52 |
| | **Toplam** | 301 | 3,11 |
| **Profesyonelizm/Gelişme** | 20-30 | 71 | 2,96 |
| | 31-40 | 114 | 2,97 |
| | 41-50 | 63 | 2,91 |
| | 51+ | 51 | 2,46 |
| | **Toplam** | 299 | 2,87 |
| **Kurum Kültürü** | 20-30 | 71 | 3,43 |
| | 31-40 | 114 | 3,41 |
| | 41-50 | 65 | 3,27 |
| | 51+ | 51 | 2,96 |
| | **Toplam** | 301 | 3,31 |

Tablo 16'da yer alan ortalamalar incelendiğinde sonuç ve hiyerarşi kültürü hariç diğer kültür boyutlarının (20-30) ve (31-40) yaş grubuna dahil çalışanlarda diğer yaş gruplarına göre daha yüksek seviyede algılandığı görülmektedir. Tablo'da dikkat çeken bir diğer bulgu ise yaş arttıkça kurum kültürü algısının azaldığıdır. Bu kapsamda yaş gruplarına göre kurum kültürü ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını test etmek ya da bir başka ifadeyle çalışanların yaş durumunun kurum kültürüne etkisi olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Yaş Grubuna Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | sd | KO | F | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 2,001 | 2,810 | **,040*** |
| | Grup içi | 296 | ,712 | | |
| | Toplam | 299 | | | |
| **Sonuç Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 1,211 | 1,577 | ,195 |
| | Grup içi | 295 | ,768 | | |
| | Toplam | 298 | | | |
| **Takım Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 7,425 | 6,726 | **,000**** |
| | Grup içi | 294 | 1,104 | | |
| | Toplam | 297 | | | |
| **Klan Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 7,397 | 6,849 | **,000**** |
| | Grup içi | 297 | 1,080 | | |
| | Toplam | 300 | | | |
| **Profesyonelizm/ Gelişme Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 3,389 | 2,953 | **,033*** |
| | Grup içi | 295 | 1,148 | | |
| | Toplam | 298 | | | |
| **Kurum Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 2,855 | 5,199 | **,002**** |
| | Grup içi | 297 | ,549 | | |
| | Toplam | 300 | | | |

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 17 incelendiğinde hiyerarşi (F=2,810:p<0,05), takım (F=6,726:p<0,05), klan (F=6,849:p<0,05), ve kurum kültürü'ne (F=5,199:0,002) verilen cevapların ortalamaları bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen bu kültür boyutları içerisinde hangi yaş grupları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için varyansların homojen olduğu durumda Scheffe, varyansların

homojen olmadığı durumda ise Tamhane T2 testi uygulanmış ve söz konusu testlere ilişkin sonuçlar tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18**

*Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları*

| | Levene testi p değeri | Scheffe p değeri | Tamhane T2 p değeri | Farklılık Gösteren Gruplar | Ortalamalar |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi** | ,133 | 0,06* | | (20-30) – (51+) | (4,11)-(3,69) |
| **Takım** | ,001 | | 0,01 | (20-30) – (51+) | (3,45)-(2,68) |
| | | | 0,02 | (31-40) – (51+) | (3,40)-(2,68) |
| **Klan** | ,071 | ,003 | | (20-30) – (51+) | (3,23)-(2,52) |
| | | ,000 | | (31-40) – (51+) | (3,29)-(2,52) |
| | | ,039 | | (41-50) – (51+) | (3,12)-(2,52) |
| **Profesyonelizm /Gelişme** | ,005 | | ,039 | (20-30) – (51+) | (2,96)-(2,46) |
| | | | ,020 | (31-40) – (51+) | (2,97)-(2,46) |
| **Kurum Kültürü** | ,003 | | ,004 | (20-30) – (51+) | (3,43)-(2,96) |
| | | | ,005 | (31-40) – (51+) | (3,41)-(2,96) |

*Hiyerarşi kültürü 0,10 anlamlılık seviyesinde test edilmiştir. ($p<0,10$)

Tablo 18 incelendiğinde; hiyerarşi kültürü algısı yaş grupları bakımından karşılaştırıldığında; (20-30) yaş aralığında yer alan çalışanların (51 ve üzeri) yaş grubuna dahil çalışanlara göre daha fazla hiyerarşi kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Takım kültürü algısı yaş grupları bakımından karşılaştırıldığında; (20-30) ve (31-40) yaş aralığında yer alan çalışanların (51 ve üzeri) yaş grubuna dahil çalışanlara göre daha fazla takım kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Klan kültürü algısı yaş grupları bakımından karşılaştırıldığında; (51ve üzeri) yaş grubuna dahil çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha az klan kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Profesyonelizm/gelişme kültürü algısı yaş grupları bakımından karşılaştırıldığında; (20-30) ve (31-40) yaş aralığında yer alan çalışanların (51 ve üzeri) yaş grubuna dahil çalışanlara göre daha fazla takım kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Genel kurum kültürü algısı yaş grupları bakımından karşılaştırıldığında; (20-30) ve (31-40) yaş aralığında yer alan çalışanların (51 ve üzeri) yaş grubuna dahil çalışanlara göre daha fazla genel kurum kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Bulgular doğrultusunda başta klan kültürü olmak üzere (51 ve üzeri) yaş grubunda yer alan çalışanların görece daha düşük genel kurum kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir. Bir başka önemli bulgu ise (41-50) yaş grubunun (klan kültürü hariç) kurum

kültürü algısının diğer yaş grupları ile farklılık göstermemesidir. Bu kapsamda 51 ve üzeri yaş grubu çalışanların kurumun en eski çalışanları olduğu göz önünde bulundurulduğunda zaman ile yeni gelen çalışanlarda özellikle 2007 yılında alınan ilk uzman/uzman yardımcılarının (41-50 yaş grubunun bir kısmı) alımıyla birlikte farklı bir kültür oluşumunun başladığı bu yüzden kültürel değişim süreci içerisinde yer aldıkları için diğer yaş gruplarına göre farklı bir algıya sahip olmadıkları düşünülmektedir. (20-30) ve (31-40) yaş aralığındaki çalışanların kültür algısının (51 ve üzeri) yaş grubunun kültür algısından yüksek olması ise kurum kültürü oluşumunun olumlu bir şekilde devam ettiğini göstermektedir.

#### 4.1.4.4. Kurum Kültürünün Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Örneklemin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde; ilkokul/ortaokul mezunları ve doktora mezunları sayısının az olmasından dolayı bu gruplar en yakın eğitim seviyesi ile aynı grup altında birleştirilmiştir. Bu kapsamda istatistiksel analize geçmeden önce yeni eğitim durumu gruplarına göre kurum kültürü ve boyutlarına verilen puanların ortalama değerleri tablo 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 19**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalama ve Standart Sapmaları*

| | **Eğitim Durumu** | **n** | **Ort** |
|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | Lise ve altı | 34 | 3,90 |
| | Ön Lisans | 18 | 3,98 |
| | Lisans | 185 | 3,86 |
| | Yüksek Lisans ve Üstü | 59 | 3,96 |
| | **Toplam** | 296 | 3,89 |
| **Sonuç Kültürü** | Lise ve altı | 33 | 3,35 |
| | Ön Lisans | 18 | 3,78 |
| | Lisans | 185 | 3,42 |
| | Yüksek Lisans ve Üstü | 59 | 3,47 |
| | **Toplam** | 295 | 3,45 |
| **Takım Kültürü** | Lise ve altı | 33 | 3,61 |
| | Ön Lisans | 18 | 3,56 |
| | Lisans | 184 | 3,16 |
| | Yüksek Lisans ve Üstü | 59 | 3,27 |
| | **Toplam** | 294 | 3,26 |
| **Klan Kültürü** | Lise ve altı | 35 | 3,31 |
| | Ön Lisans | 18 | 3,42 |
| | Lisans | 185 | 3,04 |
| | Yüksek Lisans ve Üstü | 59 | 3,15 |
| | **Toplam** | 297 | 3,12 |

**Tablo 19 (Devam)**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalama ve Standart Sapmaları*

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Profesyonelizm /Gelişme Kültürü** | Lise ve altı | 33 | 3,56 |
| | Ön Lisans | 18 | 3,17 |
| | Lisans | 185 | 2,74 |
| | Yüksek Lisans ve Üstü | 59 | 2,82 |
| | **Toplam** | 295 | 2,88 |
| **Kurum Kültürü** | Lise ve altı | 35 | 3,53 |
| | Ön Lisans | 18 | 3,58 |
| | Lisans | 185 | 3,25 |
| | Yüksek Lisans ve Üstü | 59 | 3,33 |
| | **Toplam** | 297 | 3,32 |

Tablo 19'da kurum kültürü ve alt kültür boyutlarının eğitim durumuna göre ortalamalarına bakıldığında; (lise ve altı) ile (ön lisans) mezunlarının ve (lisans) ile (lisansüstü) mezunlarının birbirine benzer kurum kültürü algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda eğitim durumuna göre kurum kültürü ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 20'de gösterilmiştir.

**Tablo 20**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | **sd** | **KO** | **F** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | Gruplar arası | 3 | ,189 | ,257 | ,856 |
| | Grup içi | 292 | ,734 | | |
| | Toplam | 295 | | | |
| **Sonuç Kültürü** | Gruplar arası | 3 | ,802 | 1,041 | ,375 |
| | Grup içi | 291 | ,771 | | |
| | Toplam | 294 | | | |
| **Takım Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 2,431 | 2,158 | ,093 |
| | Grup içi | 290 | 1,127 | | |
| | Toplam | 293 | | | |
| **Klan Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 1,355 | 1,187 | ,315 |
| | Grup içi | 293 | 1,142 | | |
| | Toplam | 296 | | | |
| **Profesyonelizm/Gelişme Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 6,736 | 6,068 | **,001*** |
| | Grup içi | 291 | 1,110 | | |
| | Toplam | 294 | | | |
| **Kurum Kültürü** | Gruplar arası | 3 | 1,249 | 2,212 | ,087 |
| | Grup içi | 293 | ,565 | | |
| | Toplam | 296 | | | |

*p<0,05

Tablo 20 incelendiğinde profesyonelizm/gelişme kültürü (F:6,068:P<0,05) sorularına verilen cevapların ortalamaları bakımından eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilirken genel kurum kültürü ve diğer kültür boyutlarında farklılık tespit edilememiştir (p<0,05). Sonuç olarak eğitim durumunun sadece profesyonelizm/gelişme kültürü için önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu yüzden profesyonelizm/gelişme kültüründe tespit edilen bu farklılığın hangi eğitim grupları arasında olduğunu tespit etmek için Levene testine göre (L=3,298 p<0,05) varyansların homojen olduğu varsayımı kabul edilerek Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21**

*Çoklu karşılaştırma testi sonuçları*

| | **Levene testi p değeri** | **Scheffe p değeri** | **Tamhane T2 p değeri** | **Farklılık Gösteren Gruplar** | **Ortalamalar** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Profesyonelizm /Gelişme** | 0,021 | | ,002 | (Lise ve altı)-(Lisans) | 3,56- 2,74 |
| | | | ,018 | (Lise ve altı)-(Lisansüstü) | 3,56- 2,82 |

Tablo 21 incelendiğinde profesyonelizm/gelişme kültürü algısı eğitim durumu bakımından karşılaştırıldığında; İlkokul/Ortaokul/Lise ve dengi okul mezunu çalışanların (ort:3,56), lisans (ort:2,74) ve lisansüstü (ort:2,82) mezunu çalışanlara göre daha fazla profesyonelizm/gelişme kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.1.4.5. Kurum Kültürünün RTÜK'teki Hizmet Süresi Bakımından İncelenmesi

Örneklemin RTÜK'teki hizmet süresine göre dağılımı incelendiğinde; hizmet süresi (26-30) ve (31 ve üzeri) yıl olan çalışanların sayısının az olması ve hizmet süresi (21-25) yıl olan çalışanlar ile benzer kurum kültürü yaklaşımında olması nedeniyle bu grupların birleştirilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda yeni hizmet süresi gruplarına göre kurum kültürü boyutlarına verilen puanların ortalama değerleri tablo 22'de gösterilmiştir.

**Tablo 22**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Ortalamaları*

| | Hizmet Süresi | n | Ort |
|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | 0-5 | 150 | 3,97 |
| | 6-10 | 34 | 4,12 |
| | 11-15 | 47 | 3,87 |
| | 16-20 | 21 | 3,48 |
| | 21 yıl ve üzeri | 44 | 3,68 |
| | **Toplam** | 296 | 3,89 |
| **Sonuç Kültürü** | 0-5 | 149 | 3,52 |
| | 6-10 | 34 | 3,35 |
| | 11-15 | 47 | 3,55 |
| | 16-20 | 21 | 3,24 |
| | 21 yıl ve üzeri | 44 | 3,19 |
| | **Toplam** | 295 | 3,44 |
| **Takım Kültürü** | 0-5 | 150 | 3,47 |
| | 6-10 | 34 | 3,33 |
| | 11-15 | 47 | 3,23 |
| | 16-20 | 20 | 3,00 |
| | 21 yıl ve üzeri | 42 | 2,56 |
| | **Toplam** | 293 | 3,25 |
| **Klan Kültürü** | 0-5 | 150 | 3,38 |
| | 6-10 | 34 | 3,23 |
| | 11-15 | 47 | 2,93 |
| | 16-20 | 21 | 2,53 |
| | 21 yıl ve üzeri | 44 | 2,62 |
| | **Toplam** | 296 | 3,12 |
| **Profesyonelizm /Gelişme Kültürü** | 0-5 | 150 | 3,08 |
| | 6-10 | 34 | 2,78 |
| | 11-15 | 47 | 2,89 |
| | 16-20 | 20 | 2,48 |
| | 21 yıl ve üzeri | 43 | 2,33 |
| | **Toplam** | 294 | 2,87 |
| **Kurum Kültürü** | 0-5 | 150 | 3,48 |
| | 6-10 | 34 | 3,36 |
| | 11-15 | 47 | 3,30 |
| | 16-20 | 21 | 2,91 |
| | 21 yıl ve üzeri | 44 | 2,88 |
| | **Toplam** | 296 | 3,31 |

Tablo 22'de genel kurum kültürü ve alt kültür boyutlarının hizmet süresine göre ortalamalarına bakıldığında RTÜK'te hizmet süresi (16-20) ile (21 ve üzeri) yıl olan çalışanların kurum kültürü ve boyutlarına ilişkin algılarının düşük olduğu görülmektedir. Bu kapsamda kurumdaki hizmet süresine göre kurum kültürü ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını test etmek ya da bir başka ifadeyle

çalışanların hizmet süresinin kurum kültürüne etkisi olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 23' te gösterilmiştir.

**Tablo 23**

*Kurum Kültürü Boyutlarına Verilen Cevapların Hizmet Süresine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | sd | KO | F | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | Gruplar arası | 4 | 2,034 | 2,838 | **,025** |
| | Grup içi | 291 | ,717 | | |
| | Toplam | 295 | | | |
| **Sonuç Kültürü** | Gruplar arası | 4 | 7,540 | 7,155 | **,000** |
| | Grup içi | 291 | 1,054 | | |
| | Toplam | 295 | | | |
| **Takım Kültürü** | Gruplar arası | 4 | 7,184 | 6,744 | **,000** |
| | Grup içi | 288 | 1,065 | | |
| | Toplam | 292 | | | |
| **Klan Kültürü** | Gruplar arası | 4 | 1,359 | 1,767 | ,135 |
| | Grup içi | 290 | ,769 | | |
| | Toplam | 294 | | | |
| **Profesyonelizm/ Gelişme** | Gruplar arası | 4 | 5,614 | 5,142 | **,001** |
| | Grup içi | 289 | 1,092 | | |
| | Toplam | 293 | | | |
| **Kurum Kültürü** | Gruplar arası | 4 | 3,987 | 7,664 | **,000** |
| | Grup içi | 291 | ,520 | | |
| | Toplam | 295 | | | |

*p<0,05,

Tablo 23 incelendiğinde hiyerarşi (F:2,838; p<0,05), sonuç (F:0,00; P<0,05), takım (F:6,744;P<0,05), profesyonelizm/gelişme (F:5,142; p<0,05) ve kurum kültürü (F:7,664;P<0,05)'ne verilen cevapların ortalamaları bakımından hizmet süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen bu kültür boyutları içerisinde hangi hizmet süreleri arasında farklılık olduğunu tespit etmek için varyansların homojen olduğu durumda Scheffe, varyansların homojen olmadığı durumda ise Tamhane T2 testi uygulanmış ve söz konusu testlere ilişkin sonuçlar tablo 24'te gösterilmiştir.

**Tablo 24**

*Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları*

| | Levene testi p değeri | Scheffe p değeri | Tamhane T2 p değeri | Farklılık Gösteren Gruplar | Ortalamalar |
|---|---|---|---|---|---|
| **Takım** | **0,028** | | ,001<br>,034 | (0-5) – (21+)<br>(6-10) -(21+) | 3,47-2,56<br>3,33-2,56 |
| **Klan** | **0,607** | ,016<br>,001 | | (0-5) -(16-20)<br>(0-5) -(21+) | 3,38-2,53<br>3,38-2,62 |
| **Profesyonelizm /Gelişme** | **0,497** | ,002 | | (0-5) -(21+) | 3,08-2,33 |
| **Kurum Kültürü** | **0,261** | ,023<br>,000 | | (0-5) -(16-20)<br>(0-5) -(21+) | 3,48-2,91<br>3,48-2,88 |

Tablo 24 incelendiğinde; hiyerarşi kültürü algısı hizmet süresi bakımından karşılaştırıldığında; Varyans Analizi sonucunda en az iki hizmet süresi grubu arasında istatistiksel olarak farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmasına rağmen Tamhane çoklu karşılaştırma testinde farklılık yaratan gruplar olmadığı tespit edilmiştir.

Takım kültürü algısı hizmet süreleri bakımından karşılaştırıldığında; RTÜK'teki hizmet süresi (0-5) yıl ve (6-10) yıl olan çalışanların hizmet süresi (21 ve üzeri) yıl olan çalışanlara göre daha fazla takım kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Klan kültürü algısı hizmet süreleri bakımından karşılaştırıldığında; RTÜK'teki hizmet süresi (0-5) yıl olan çalışanların hizmet süresi (16-20) ve (21 ve üzeri) yıl olan çalışanlara göre daha fazla klan kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Profesyonelizm/gelişme kültürü algısı hizmet süreleri bakımından karşılaştırıldığında; RTÜK'teki hizmet süresi (0-5) yıl olan çalışanların hizmet süresi (21 ve üzeri) yıl olan çalışanlara göre daha fazla profesyonelizm/gelişme kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Genel kurum kültürü algısı hizmet süreleri bakımından karşılaştırıldığında; RTÜK'teki hizmet süresi (0-5) yıl (ort:3,48) olan çalışanların hizmet süresi (16-20) (ort:2,91) ve (21 ve üzeri) yıl olan çalışanlara göre daha fazla genel kurum kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Bulgular doğrultusunda çalışanların kurumdaki hizmet süresi arttıkça kurum kültürü algısının azaldığı görülmektedir. Ayrıca RTÜK özelinde inceleme yaptığımızda yaş gruplarına benzer şekilde (16-20) ve (21 ve üzeri) yıl çalışanların kurumun ilk çalışanları olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu çalışanların kurumun başlangıcından günümüze kadar olan bütün süreci değerlendirmekte olduğu tespit edilmekte ve bu yüzden görece daha

düşük kurum kültürü algısına sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bulgulara başka bir açıdan bakacak olursak (0-5) yıl çalışanların kurum kültürü algısının yüksek olması kurumsal kültürün oluşmaya başladığının göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Bir başka dikkat çeken bulgu ise (11-15) yıl çalışanların büyük çoğunluğunun 2007'de alınan uzman/uzman yardımcılarından oluşması ve kültürel değişim sürecinde yer almalarından dolayı kurum kültürü algısının diğer hizmet süreleri ile farklılık göstermemesidir.

#### 4.1.4.6. Kurum Kültürünün Meslek Gruplarına Göre İncelenmesi

Örneklemin çalışanların kadro unvanına göre dağılımı incelendiğinde; yönetici, kariyer meslek personeli (Üst Kurul Uzman/Üst Kurul Uzman Yardımcısı), diğer memur grubu (Müdür/Araştırmacı/Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur) ve diğer çalışanların ayrı ayrı olarak olarak incelenmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda unvana göre kurum kültürü ve boyutlarına verilen puanların ortalama değerleri tablo 25'te gösterilmiştir.

**Tablo 25**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Ortalamaları*

| | **Unvan** | **n** | **Ort** |
|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi kültürü** | Yönetici | 17 | 3,76 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 143 | 3,95 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 3,81 |
| | Sürekli işçi | 54 | 3,89 |
| | Diğer | 17 | 3,92 |
| | **Toplam** | 299 | 3,89 |
| **Sonuç Kültürü** | Yönetici | 17 | 3,24 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 143 | 3,49 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 3,40 |
| | Sürekli işçi | 54 | 3,29 |
| | Diğer | 16 | 3,94 |
| | **Toplam** | 298 | 3,44 |
| **Takım Kültürü** | Yönetici | 17 | 3,27 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 143 | 3,27 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 3,16 |
| | Sürekli İşçi | 53 | 3,17 |
| | Diğer | 17 | 3,49 |
| | **Toplam** | 298 | 3,24 |

(Devam ediyor)

**Tablo 25 (Devamı)**

*Kurum Kültürü Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Ortalamaları*

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Klan Kültürü** | Yönetici | 17 | 3,19 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 143 | 3,09 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 3,11 |
| | Sürekli İşçi | 55 | 3,09 |
| | Diğer | 17 | 3,28 |
| | **Toplam** | 300 | 3,11 |
| **Profesyonelizm /Gelişme** | Yönetici | 17 | 3,18 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 143 | 2,76 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 2,85 |
| | Sürekli işçi | 53 | 2,93 |
| | Diğer | 17 | 3,42 |
| | **Toplam** | 298 | 2,87 |
| **Kurum Kültürü** | Yönetici | 17 | 3,33 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 143 | 3,31 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 3,27 |
| | Sürekli işçi | 55 | 3,27 |
| | Diğer | 17 | 3,62 |
| | **Toplam** | 300 | 3,31 |

Tablo 25'te yer alan ortalamalar incelendiğinde genel kurum kültürü ve boyutlarının diğer çalışan grubu hariç bütün unvan gruplarında birbirine yakın değer aldığı gözlenmektedir. Bu kapsamda kurumdaki hizmet süresine göre kurum kültürü ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak test etmek ya da bir başka ifadeyle çalışanların hizmet süresinin kurum kültürüne etkisi olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 26'da gösterilmiştir.

**Tablo 26**

*Kurum Kültürü Boyutlarına Verilen Cevapların Meslek Gruplarına Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | sd | KO | F | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi Kültürü** | Gruplar arası | 4 | ,300 | ,410 | ,801 |
| | Grup içi | 294 | ,732 | | |
| | Toplam | 298 | | | |
| **Sonuç Kültürü** | Gruplar arası | 4 | 1,591 | 2,085 | ,083 |
| | Grup içi | 293 | ,763 | | |
| | Toplam | 297 | | | |
| **Takım Kültürü** | Gruplar arası | 4 | ,466 | ,396 | ,811 |
| | Grup içi | 293 | 1,177 | | |
| | Toplam | 297 | | | |
| **Klan Kültürü** | Gruplar arası | 4 | ,172 | ,149 | ,963 |
| | Grup içi | 295 | 1,159 | | |
| | Toplam | 299 | | | |
| **Profesyonelizm/ Gelişme Kültürü** | Gruplar arası | 4 | 2,172 | 1,891 | ,112 |
| | Grup içi | 293 | 1,149 | | |
| | Toplam | 297 | | | |
| **Kurum Kültürü** | Gruplar arası | 4 | ,460 | ,803 | ,524 |
| | Grup içi | 295 | ,573 | | |
| | Toplam | 299 | | | |

Tablo 26 incelendiğinde kurum kültürü ve alt kültür boyutlarına verilen puanların ortalamaları bakımından meslek grupları arasında farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu kapsamda bireyin iş yerindeki pozisyonunun kurum kültürü algısını etkilemediği sonucuna varılmaktadır.

Sonuç olarak hiyerarşi, sonuç, takım, klan, profesyonelizm/gelişme kültürleri bakımından genel kurum kültürü algısı yaş durumu, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerinden etkilenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın H2, H3, H4 hipotezleri reddedilmiştir.

### 4.1.5. Kurumsal Bağlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi RTÜK çalışanlarının demografik ve iş ile ilgili özelliklerine göre kurumsal bağlılık algıları arasında farklılık olup olmadığını test etmektir. Bu bölümde söz konusu alt probleme ilişkin betimleyici istatistikler ve istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilecektir.

#### 4.1.5.1. Kurumsal Bağlılık Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

Demografik değişkenler açısından analize başlamadan önce kurumsal bağlılığa ilişkin çalışanların genel eğilimini gösterebilmek için ortalama istatistiği, örneklemin ortalama etrafında dağılımını incelemek için standart sapma istatistiği ve ortalamalara göre göreceli önem düzeyini ifade etmek için Rank düzeyleri incelenecektir. Rank düzeyini belirlemek için kullanılan kriterler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Aranki vd,2019:146);

(0-2,66) Düşük, (2,66-3,66) Orta, (3,66-5,00) Yüksek

Bu kapsamda ilk olarak kurumsal bağlılık boyutlarına verilen cevapların ortalama, standart sapma ve rank düzeyleri tablo 27'de gösterilmiştir.

**Tablo 27**

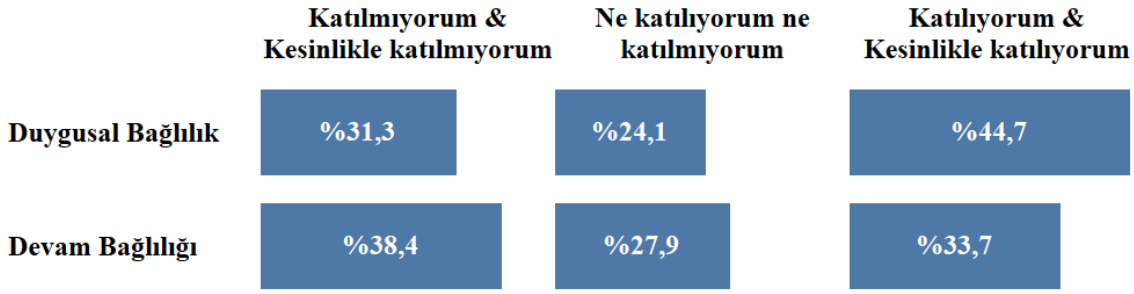
*Kurumsal Bağlılık Değişkeni Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

| | **Ortalama** | **Rank** |
|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | 3,20 | Orta |
| **Devam Bağlılığı** | 2,92 | Orta |
| **Kurumsal Bağlılık** | 3,06 | Orta |

Tablo 27 incelendiğinde çalışanların kuruma olan bağlılığı ve alt boyutlarının orta seviyede olduğu görülmektedir. Bağlılığa ilişkin sorulara verilen cevapların 1'den 5'e kadar puanlandığı göz önünde bulundurulduğunda ortalama puanların ortalamasının 3,00'ün üzerinde olması kurumda bağlığı yüksek olan çalışanların daha fazla olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bağlılık algısına ilişkin sorulara katılım durumu şekil 7'de gösterilmiştir. Sorulara katılım oranlarının yüksek olması kurumda bağlılığın yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bir kurumda birden fazla bağlılık türü birlikte yüksek olabilmektedir.

**Şekil 7**

*Kurumsal Bağlılık Katılım Durumları*




Şekil 7'de kuruma yönelik çalışan bağlılığı sorularına katılım durumları incelendiğinde çalışanlar %44,7 oranında duygusal bağlılık gösterirken %33,7 oranında devam bağlılığı göstermektedir. Duygusal bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar kurum için daha fazla çaba gösterir ve kendi isteğiyle kurumda kalır. Bu nedenle ekonomik faktörlerden çok fazla etkilenmeyen bu çalışanlar kuruma gösterdikleri bağlılık ve çalışma isteği ile kurum kültürünün gelişimine de büyük katkı sağlar. Kurumumuzda duygusal bağlılık düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca kuruma olan bağlılığın devam bağlılığından çok duygusal bağlılıktan kaynaklandığı görülmektedir.

Devam bağlılığı bireyin kurumdan ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyeti göz önünde bulundurarak bağlılık göstermesini ifade eder. Bir kurumda devam bağlılığının yüksek olması çalışanın kuruma zorunluluk ya da gereksinim temeli ile bağlı olduğunu gösterir. Çalışanın çok fazla iş alternatifi olmadığını düşünmesi, kuruma verdiği emeğin boşa gideceğini düşünmesi, arkadaş ortamını kaybetme düşüncesi, iş güvencesinin olması, ekonomik faktörler devam bağlılığını etkileyen faktörlerdir. Kurumumuzda orta derecede devam bağlığı vardır. Kurum çalışanlarının hizmet süresinin az olması ve ekonomik faktörlerden dolayı kurumda devam bağlılığının yüksek olmadığı düşünülmektedir.

### 4.1.5.2. Kurumsal Bağlılığın Cinsiyet Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde çalışanların kurumsal bağlılık boyutlarının cinsiyet durumuna göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Bu bağlamda cinsiyet değişkenine göre kurumsal bağlılık boyutlarına verilen puanların ortalamaları karşılaştırılarak bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 28'de gösterilmiştir.

**Tablo 28**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından Karşılaştırılması*

| | Cinsiyet | n | Ort. | t | SD | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | Kadın | 127 | 3,19 | -0,172 | 296 | 0,864 |
| | Erkek | 171 | 3,21 | | | |
| | **Toplam** | 298 | 3,20 | | | |
| **Devam Bağlılığı** | Kadın | 126 | 2,95 | 0,576 | 294 | 0,565 |
| | Erkek | 170 | 2,89 | | | |
| | **Toplam** | 296 | 2,92 | | | |
| **Kurumsal Bağlılık** | Kadın | 127 | 3,07 | 0,244 | 296 | 0,808 |
| | Erkek | 171 | 3,05 | | | |
| | **Toplam** | 298 | 3,06 | | | |

Uygulanan t testi sonucunda tablo 28 incelendiğinde duygusal bağlılık (t=-0,172; p>0,05), devam bağlılığı (t=0,576;0,565) ve genel kurumsal bağlılık (t=0,244;0,808) puan ortalamalarının cinsiyet gruplarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların cinsiyet durumunun duygusal, devam ve genel kurumsal bağlılık üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Literatür incelemesinde Marsden vd. (1993) cinsiyet ve kurumsal bağlılık ilişkisine yönelik kadınların erkeklere göre daha fazla bağlılık gösterdiklerini destekleyen birçok araştırma olduğundan bahsetmektedir. Buna karşılık olarak Mathieu ve Zajac (1990) ile Cohen and Lowenberg (1990) cinsiyet ile kurumsal bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığını gözlemlemiştir. Sonuç olarak araştırmada elde edilen bulguların Mathieu ve Zajc ile Cohen ve Lowenberg'in bulgularını desteklemekte olduğu görülmektedir.

### 4.1.5.3. Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Yaş Durumuna Göre İncelenmesi

Bu bölümde kurumsal bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin sorulara verilen puanların yaş durumuna göre ortalamaları incelenerek betimleyici ve çıkarıma dayalı istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak yaş gruplarının kurumsal bağlılık boyutlarına yönelik ortalama değerleri incelenmiş ve tablo 29'da gösterilmiştir.

**Tablo 29**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları*

| | Yaş Durumu | n | Ort. |
|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | 20-30 | 71 | 2,90 |
| | 31-40 | 113 | 3,28 |
| | 41-50 | 65 | 3,39 |
| | 51+ | 50 | 3,16 |
| | **Toplam** | 299 | 3,20 |
| **Devam Bağlılığı** | 20-30 | 71 | 2,79 |
| | 31-40 | 113 | 2,81 |
| | 41-50 | 64 | 3,30 |
| | 51+ | 49 | 2,84 |
| | **Toplam** | 297 | 2,92 |
| **Kurumsal Bağlılık** | 20-30 | 71 | 2,85 |
| | 31-40 | 113 | 3,05 |
| | 41-50 | 65 | 3,34 |
| | 51+ | 50 | 3,00 |
| | **Toplam** | 299 | 3,06 |

Tablo 29'da yer alan ortalama puan değerlerine bakıldığında (41-50) yaş grubu çalışanların kuruma en fazla bağlılık gösteren çalışanlar olduğu; (20-30) yaş grubu çalışanların ise diğer yaş gruplarına göre daha düşük bağlılık gösterdiği görülmekle birlikte bu bulguların istatistiksel olarak anlamlılığının test edilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını test etmek ya da bir başka ifadeyle çalışanların yaş durumunun kurumsal bağlılığa etkisi olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 30'da gösterilmiştir.

**Tablo 30**

*Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | sd | KO | F | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | Gruplar arası | 3 | 3,241 | 3,285 | **,021*** |
| | Grup içi | 295 | ,987 | | |
| | Toplam | 298 | | | |
| **Devam Bağlılığı** | Gruplar arası | 3 | 4,045 | 5,513 | **,001*** |
| | Grup içi | 293 | ,734 | | |
| | Toplam | 296 | | | |
| **Kurumsal Bağlılık** | Gruplar arası | 3 | 2,862 | 5,846 | **,001*** |
| | Grup içi | 295 | ,490 | | |
| | Toplam | 298 | | | |

*p<0,05

Tablo 30 incelendiğinde duygusal bağlılık (F=3,241; p<0,05), devam bağlılığı (F=5,513; p<0,05), ve kurumsal bağlılık (F=5,846; p<0,05) ortalamaları bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen bu kurumsal bağlılık boyutları içerisinde hangi yaş grupları arasında farklılık olduğunu tespit etmek için varyansların homojen olduğu durumda Scheffe, varyansların homojen olmadığı durumda ise Tamhane T2 testi uygulanmış ve söz konusu testlere ilişkin sonuçlar tablo 31'de gösterilmiştir.

**Tablo 31**

*Çoklu Karşılaştırma Testleri*

| | **Levene testi p değeri** | **Scheffe p değeri** | **Tamhane T2 p değeri** | **Farklılık Gösteren Gruplar** | **Ortalamalar** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | ,551 | 0,040 | | (20-30) -(41-50) | 2,90-3,39 |
| **Devam Bağlılığı** | ,005 | | ,006 | (20-30) -(41-50) | 2,79-3,30 |
| | | | ,001 | (31-40) -(41-50) | 2,81-3,30 |
| **Kurumsal Bağlılık** | ,024 | | ,001 | (20-30) -(41-50) | 2,85-3,34 |

Tablo 31 incelendiğinde; duygusal bağlılık yaş grupları bakımından karşılaştırıldığında, (41-50) yaş aralığında yer alan çalışanların (20-30) yaş aralığında yer alan çalışanlara göre kuruma daha fazla duygusal bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı yaş grupları bakımından karşılaştırıldığında; (41-50) yaş aralığında yer alan çalışanların (20-30) ve (31-40) yaş aralığında yer alan çalışanlara göre daha fazla devam bağlılığına sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların genel kurumsal bağlığı incelendiğinde (41-50) yaş aralığındaki çalışanların (20-30) yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla kuruma bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Bulgular doğrultusunda yaş durumunun kurumsal bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde ise yaş ve kurumsal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna ilişkin birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda yaş arttıkça kişinin kuruma yapmış olduğu hizmeti bir yatırım olarak görmesi ve bu sebeple başka bir işe geçmelerinin zorlaşması ile kuruma bağlı oldukları ifade edilmektedir. (Yücel ve Bektaş ,2012). Araştırmada yaş arttıkça (51 ve üzeri) yaş grubuna kadar bağlılığın arttığı görülse de istatistiksel olarak bu bulgunun desteklendiği söylenememektedir.

### 4.1.5.4. Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Örneklemin eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde; (ön lisans) mezunu sayısının az olması ve (lise ve altı mezunları) ile, (ön lisans) mezunlarının ortalama bağlılık puanlarının diğer gruplara göre aynı eğilimde olması nedeniyle bu grupların birleştirilerek incelenmesine karar verilmiştir. Benzer şekilde (doktora) ve (yüksek lisans) mezunları da birleştirilerek lisansüstü grubu olarak adlandırılmıştır. Bu kapsamda istatistiksel analize geçmeden önce yeni eğitim durumuna göre kurumsal bağlılık ve boyutlarına verilen puanların ortalama değerleri tablo 32'de gösterilmiştir.

**Tablo 32**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları*

| | Eğitim Durumu | n | Ort |
|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | Ön Lisans ve Altı | 52 | 3,80 |
| | Lisans | 184 | 3,05 |
| | Lisansüstü | 59 | 3,13 |
| | **Toplam** | 295 | 3,20 |
| **Devam Bağlılığı** | Ön Lisans ve Altı | 52 | 3,36 |
| | Lisans | 182 | 2,84 |
| | Lisansüstü | 59 | 2,76 |
| | **Toplam** | 293 | 2,92 |
| **Kurumsal Bağlılık** | Ön Lisans ve Altı | 52 | 3,58 |
| | Lisans | 184 | 2,95 |
| | Lisansüstü | 59 | 2,95 |
| | **Toplam** | 295 | 3,06 |

Tablo 32'de ortalamalar incelendiğinde eğitim durumuna göre (ön lisans ve altı) mezunlarının duygusal ve devam bağlılıklarının yüksek olduğu bunun sonucunda da kuruma en fazla bağlılık gösteren grup olduğu görülmekte iken (Lisans) ve (Lisansüstü) çalışanların birbirine benzer bağlılık yaklaşımında olduğu görülmektedir. Ancak tespit edilen bu bulguların geçerliliğinin olması için test edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda eğitim durumuna göre kurumsal bağlılık ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 33'te gösterilmiştir.

**Tablo 33**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | sd | KO | F | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | Gruplar arası | 2 | 11,542 | 12,367 | **,000*** |
| | Grup içi | 292 | ,933 | | |
| | Toplam | 294 | | | |
| **Devam Bağlılığı** | Gruplar arası | 2 | 6,390 | 8,793 | **,000*** |
| | Grup içi | 290 | ,727 | | |
| | Toplam | 292 | | | |
| **Kurumsal Bağlılık** | Gruplar arası | 2 | 8,637 | 19,111 | **,000*** |
| | Grup içi | 292 | ,452 | | |
| | Toplam | 294 | | | |

*p<0,05

Tablo 33 incelendiğinde duygusal bağlılık (F:12,367; p<0,05), devam bağlılığı (F:8,793; p<0,05) ve kurumsal bağlılık (F:19,111; p<0,05) sorularına verilen puanların ortalamaları bakımından en az iki eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık olduğunu tespit etmek için varyansların homojen olduğu durumda Scheffe, varyansların homojen olmadığı durumda ise Tamhane T2 testi uygulanmış ve söz konusu testlere ilişkin sonuçlar tablo 34'te gösterilmiştir.

**Tablo 34**

*Çoklu Karşılaştırma Testleri*

| | **Levene testi p değeri** | **Scheffe p değeri** | **Tamhane T2 p değeri** | **Farklılık Gösteren Gruplar** | **Ortalamalar** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | ,127 | ,000 | | (Ön Lisans ve Altı) –(Lisans) | (3,80)-(3,05) |
| | | ,002 | | (Ön Lisans ve Altı) –(Lisansüstü) | (3,80)-(3,13) |
| **Devam Bağlılığı** | ,555 | ,001 | | (Ön Lisans ve Altı) –(Lisans) | (3,36)-(2,84) |
| | | ,001 | | (Ön Lisans ve Altı) –(Lisansüstü) | (3,36)-(2,76) |
| **Kurumsal Bağlılık** | ,023 | | ,000 | (Ön Lisans ve Altı) –(Lisans) | (3,58)-(2,95) |
| | | | ,000 | (Ön Lisans ve Altı) –(Lisansüstü) | (3,58)-(2,95) |

Tablo 34'te duygusal bağlılık eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde, (Ön Lisans ve altı) mezunlarının (Lisans) ve (Lisansüstü) mezunu çalışanlara göre kuruma daha fazla duygusal bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 34'te devam bağlılığı eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde; (Ön Lisans ve altı) mezunlarının (Lisans) ve (Lisansüstü) mezunu çalışanlara göre kuruma daha fazla devam bağlılığı gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 34'te çalışanların genel kurumsal bağlığı eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde (Ön Lisans ve altı) mezunlarının (Lisans) ve (Lisansüstü) mezunu çalışanlara göre kuruma daha fazla bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bulgular doğrultusunda eğitim seviyesinin kurumsal bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde Mathieu ve Zajac (1990) eğitim durumu ve kurumsal bağlılık arasında düşük seviyede olsa ters yönlü bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Bu durum Moowday vd. (1982) tarafından eğitim seviyesi arttıkça personelin, organizasyonun karşılayamayacağı beklentilerinin artması sonucunda daha az bağlılık göstermesi görüşü ile açıklanmaktadır. Ayrıca düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların görece başka kurumda iş bulma olasılığı düşük olacağı için daha fazla kuruma bağlı olurlar. Araştırma sonucunda ise eğitim seviyesine göre (Ön Lisans ve altı) grubun ciddi anlamda (Lisans ve lisansüstü) gruba göre daha fazla bağlılık gösterdiği görülmektedir. Bu kapsamda araştırma bulguları literatürü kısmen desteklemektedir.

#### 4.1.5.5. Kurumsal Bağlılığın RTÜK'teki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

Örneklemin RTÜK'teki hizmet süresine göre dağılımı incelendiğinde; hizmet süresi (26-30) ve (31 ve üzeri) yıl olan çalışan sayısının az olması ve hizmet süresi (21-25) yıl olan çalışanlar ile benzer bağlılık yaklaşımında olması nedeniyle bu grupların birleştirilmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda yeni hizmet süresi gruplarına göre kurumsal bağlılık boyutlarına verilen puanların ortalama değerleri tablo 35'te gösterilmiştir.

**Tablo 35**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Hizmet Süresi Gruplarına Göre Ortalamaları*

| | Çalışma Süresi | n | Ort |
|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | 0-5 | 150 | 3,17 |
| | 6-10 | 33 | 3,17 |
| | 11-15 | 47 | 3,33 |
| | 16-20 | 21 | 3,26 |
| | 21+ | 43 | 3,08 |
| | **Toplam** | 294 | 3,19 |
| **Devam Bağlılığı** | 0-5 | 150 | 2,75 |
| | 6-10 | 33 | 3,01 |
| | 11-15 | 47 | 3,18 |
| | 16-20 | 21 | 3,19 |
| | 21+ | 41 | 2,91 |
| | **Toplam** | 292 | 2,90 |
| **Kurumsal Bağlılık** | 0-5 | 150 | 2,96 |
| | 6-10 | 33 | 3,09 |
| | 11-15 | 47 | 3,25 |
| | 16-20 | 21 | 3,23 |
| | 21+ | 43 | 2,99 |
| | **Toplam** | 294 | 3,05 |

Tablo 35'te genel kurumsal bağlılık ve alt boyutlarının hizmet süresine göre ortalamalarına bakıldığında RTÜK'te hizmet süresi (11-15) ile (16-20) yıl olan çalışanların duygusal ve devam bağlılıklarının diğer çalışanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda kurumda hizmet süresine göre kurumsal bağlılık ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını test etmek ya da bir başka ifadeyle çalışanların hizmet süresinin kurumsal bağlılığa etkisi olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 36'da gösterilmiştir.

**Tablo 36**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Verilen Cevapların Hizmet Süresine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | sd | KO | F | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | Gruplar arası | 4 | ,390 | ,382 | ,821 |
| | Grup içi | 289 | 1,021 | | |
| | Toplam | 293 | | | |
| **Devam Bağlılığı** | Gruplar arası | 4 | 2,267 | 3,044 | **,018*** |
| | Grup içi | 287 | ,745 | | |
| | Toplam | 291 | | | |
| **Kurumsal Bağlılık** | Gruplar arası | 4 | ,983 | 1,950 | ,102 |
| | Grup içi | 289 | ,504 | | |
| | Toplam | 293 | | | **(*p<0,05)** |

Tablo 36 incelendiğinde sadece devam bağlılığı (F:1,950; p<0,05)'na verilen cevapların ortalamaları bakımından hizmet süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Devam bağlılığındaki bu farklılığın hangi hizmet süreleri arasında olduğunu tespit etmek için varyansların homojen olduğu durumda Scheffe, varyansların homojen olmadığı durumda ise Tamhane T2 testi uygulanmış ve söz konusu testlere ilişkin sonuçlar tablo 37'de gösterilmiştir.

**Tablo 37**

*Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları*

| | **Levene testi p değeri** | **Schefe testi p değeri** | **Tamhane testi p değeri** | **Farklılık gösteren gruplar** | **Ortalamalar** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Devam Bağlılığı** | 0,241 | 0,073 | | (0-5) -(11-15) | (2,75) -(3,18) |

Tablo 37'de devam bağlılığı kurumdaki hizmet süresi bakımından incelendiğinde, (11-15) yıl çalışanların (0-5) yıl çalışanlara göre kuruma daha fazla devam bağlılığı gösterdiği tespit edilmiştir. RTÜK özelinde bu duruma ilişkin inceleme yapıldığında; (0-5) yıl arası kurumda çalışan personelin 2011 yılında çıkan KHK sonrası düzenlenen maaş sistemi sebebiyle (11-15) yıl arası çalışan aynı ünvana sahip personele göre daha düşük ücret almakta olduğu ve bu sebeple kurumdan ayrılmanın maliyeti bu çalışanlar için daha düşük olacağı için devam bağlılığının da daha düşük olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak (11-15) yıl çalışanların zaman geçtikçe daha az alternatif iş olanaklarına sahip olduklarını düşünmeleri de bu bağlılık türündeki farklılığa sebep olmuştur.

Literatür incelendiğinde hizmet süresi arttıkça kurumsal bağlılığın arttığına yönelik birçok araştırma bulunmakla birlikte bu iki değişken arasında ilişki olmadığını gösteren araştırmalarda bulunmaktadır. Genel olarak yaygın olan görüş ise bireyin kurumda geçirdiği hizmet süresi arttıkça vermiş olduğu hizmeti bir yatırım olarak görmesi ve bu yatırımı kaybetme endişesi ile bağlılık göstermekte olduğudur (Yücel ve Bektaş, 2012). Araştırma sonucunda hizmet süresinin genel kurumsal bağlılığı etkilemediği sadece devam bağlılığını etkilediği görülmektedir. Buna ilişkin yaş ve hizmet süresinin bağlılığa etkisi bakımından benzer özellik gösterdiği düşünülse de yaş durumunun duygusal bağlılık ile hizmet süresinin de devam bağlılığı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. (Çöl ve Gül, 2005). Bu kapsamda araştırma sonucunda hizmet süresinin devam bağlılığı ile ilişkili olduğu görüşü desteklenmektedir.

### 4.1.5.6. Kurumsal Bağlılığın Meslek Gruplarına Göre İncelenmesi

Örneklemin çalışanların meslek gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; yönetici, kariyer meslek personeli (Üst Kurul Uzman/Üst Kurul Uzman Yardımcısı), diğer memur grubu (Müdür/Araştırmacı/Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur) ve diğer çalışanların ayrı ayrı olarak incelenmesine karar verilmiştir. Bu kapsamda meslek gruplarına göre kurumsal bağlılık ve boyutlarına verilen puanların ortalama değerleri tablo 38'de gösterilmiştir.

**Tablo 38**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Meslek Gruplarına Göre Ortalama ve Standart Sapması*

| | **Hizmet Süresi** | **n** | **Ort** |
|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | Yönetici | 17 | 3,51 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 142 | 2,90 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 3,41 |
| | Sürekli işçi | 54 | 3,54 |
| | Diğer | 17 | 3,49 |
| | **Toplam** | 298 | 3,20 |
| **Devam Bağlılığı** | Yönetici | 17 | 2,58 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 142 | 2,94 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 67 | 2,77 |
| | Sürekli işçi | 54 | 3,25 |
| | Diğer | 17 | 2,60 |
| | **Toplam** | 297 | 2,92 |
| **Kurumsal Bağlılık** | Yönetici | 17 | 3,04 |
| | Kariyer Meslek Personeli | 142 | 2,92 |
| | Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur | 68 | 3,09 |
| | Sürekli İşçi | 54 | 3,39 |
| | Diğer | 17 | 3,05 |
| | **Toplam** | 298 | 3,06 |

Tablo 38'de yer alan ortalamalar incelendiğinde; Kariyer Meslek Personeli (Üst Kurul Uzman/Üst Kurul Uzman Yardımcısı)'nin duygusal bağlılığının diğer kadrolara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Tablo'da dikkat çeken bir diğer bulgu ise (Sürekli İşçi)'lerin kuruma en yüksek bağlılık gösteren meslek grubu olmasıdır. Bu kapsamda meslek gruplarına göre kurumsal bağlılık ve boyutlarına verilen puanların ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak test etmek ya da bir başka ifadeyle meslek durumunun kurumsal bağlılığa etkisi olup olmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve analize ilişkin sonuçlar tablo 39'da gösterilmiştir.

**Tablo 39**

*Kurumsal Bağlılık Boyutlarına Verilen Cevapların Meslek Gruplarına Göre Ortalamalarının Karşılaştırılmasına ilişkin Varyans Analizi Sonuçları*

| | | sd | KO | F | p |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | Gruplar arası | 4 | 6,269 | 6,670 | **,000*** |
| | Grup içi | 293 | ,940 | | |
| | Toplam | 297 | | | |
| **Devam Bağlılığı** | Gruplar arası | 4 | 2,717 | 3,669 | **,006*** |
| | Grup içi | 292 | ,741 | | |
| | Toplam | 296 | | | |
| **Kurumsal Bağlılık** | Gruplar arası | 4 | 2,219 | 4,514 | **,001*** |
| | Grup içi | 293 | ,491 | | |
| | Toplam | 297 | | | |

*p<0,05

Tablo 39 incelendiğinde Duygusal Bağlılık (F:6,670; p<0,05), Devam Bağlılığı (F:3,669; p<0,05) ve Kurumsal Bağlılık (F:4,514; p<0,05) puanlarının ortalamaları bakımından meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen kurumsal bağlılık boyutları içerisinde hangi meslek grupları arasında farklılık olduğunu belirleyebilmek için varyansların homojen olduğu durumda Scheffe, varyansların homojen olmadığı durumda ise Tamhane T2 testi uygulanmış ve söz konusu testlere ilişkin sonuçlar tablo 40'ta gösterilmiştir.

**Tablo 40**

*Çoklu Karşılaştırma Testleri*

| | Levene Testi P değeri | Scheffe Testi p değeri | Tamhane Testi p değeri | Farklılık Gösteren Gruplar | Ortalamalar |
|---|---|---|---|---|---|
| **Duygusal Bağlılık** | ,417 | 0,014 | | (Kariyer Meslek Personeli) – (Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur) | (2,90) -(3,41) |
| | | | 0,002 | (Kariyer Meslek Personeli) – (Sürekli İşçi) | (2,90) -(3,54) |
| **Devam Bağlılığı** | ,293 | 0,065 | | (Sürekli işçi)- (Müdür/Araştırmacı/ Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur) | (3,25) -(2,77) |
| **Kurumsal Bağlılık** | ,046 | | 0,004 | (Kariyer Meslek Personeli) – (Sürekli İşçi) | (2,92) -(3,39) |

Tablo 40'ta duygusal bağlılık meslek gruplarına göre incelendiğinde; (Kariyer Meslek Personeli)'nin diğer memur sınıfında yer alan (Müdür/Araştırmacı/Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur) ile (Sürekli İşçi) sınıfında yer alan çalışanlara göre duygusal bağlılığının daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 40'ta devam bağlılığı meslek gruplarına göre incelendiğinde; (Sürekli İşçi) sınıfında yer alan çalışanların (Müdür/Araştırmacı/Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur) sınıfında yer alan çalışanlara göre devam bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 40'ta genel kurumsal bağlılık meslek gruplarına göre incelendiğinde; (Sürekli İşçi) sınıfında yer alan çalışanların (Kariyer Meslek Personeli)'ne göre kuruma daha fazla bağlılık göstermektedir.

Bulgular RTÜK özelinde incelendiğinde; kariyer meslek personelinin duygusal bağlılığının diğer meslek gruplarına göre daha düşük olmasının birkaç sebebi olduğu düşünülmektedir. Birinci sebep kariyer meslek personelinin diğer meslek gruplarına göre hizmet süresinin daha az olmasıdır. Bu durum Mathieu ve Zajac (1990)' ın kurumda çalışılan sürenin artması sonucunda bireylerin duygusal bağlılığının artığı tespitine bağlı olarak açıklanabilmektedir.

Diğer sebepler ise Allan ve Meyer (1984)'in belirttiği duygusal bağlılığı etkileyen organizasyon karakteristiği ve iş deneyimlerine paralel olarak;

- Organizasyon karakteristiği açısından yönetim biçiminin çok fazla hiyerarşiye dayalı olması. Yapılan çalışmalar ademi-merkeziyetçiliğin duygusal bağlılığı arttırdığını göstermektedir.
- İş deneyimine bağlı olarak ise kariyer personelinin kişisel ve mesleki beklentilerin karşılanamaması durumları gösterilebilir. Çünkü çalışanlar bir kuruma ihtiyaçlarını, beklentilerini ve hedeflerini karşılayabildiği ölçüde duygusal bağlılık göstermektedir (Wasti, 2000).

### 4.1.6. Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, kurum kültürü algısı ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmektir. Bu bölümde söz konusu ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analize geçmeden önce kurum kültürü ve kurumsal bağlılık değişkenlerinin normal dağılıma uygunluğunu test etmek gerekmektedir. Normal Dağılıma uygunluğu test etmek için Kolmogorov – Smirnov testi uygulanmış ve sonuçlar tablo 41'de gösterilmiştir.

**Tablo 41**

*Kolmogorov- Smirnov Normallik Testi*

| | K-S istatistik değeri | sd | p |
|---|---|---|---|
| **Kurum Kültürü** | ,033 | 299 | **,200*** |
| **Kurumsal Bağlılık** | ,043 | 299 | **,200*** |

Tablo 41'de K-S testi sonucuna göre (K-S:0,033; p>0,05) kurum kültürü ve kurumsal bağlılık değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte örneklem büyüklüğünün de (n>30) büyük olması verilerin korelasyon analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 42'de kurum kültürü alt boyutları ve kurumsal bağlılık alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 42**

*Korelasyon Analizi*

| | Hiyerarşi | Sonuç | Takım | Klan | Gelişme /Profes. | Duygusal | Devam Bağlılığı | Kurum Kültürü | Kurumsal Bağlılık |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Hiyerarşi** | 1 | ,260** | ,304** | ,372** | ,373** | ,259** | ,105 | 0,592** | 0,247** |
| **Sonuç** | | 1 | ,268** | ,247** | ,275** | ,224** | ,022 | 0,524** | 0,172** |
| **Takım** | | | 1 | ,741** | ,789** | ,485** | ,012 | 0,862** | 0,348** |
| **Klan** | | | | 1 | ,761** | ,553** | -,034 | 0,857** | 0,367** |
| **Profesyonelizm ve Gelişme** | | | | | 1 | ,642** | ,006 | 0,885** | 0,455** |
| **Duygusal Bağlılık** | | | | | | 1 | ,161** | **0,596**** | 0,799** |
| **Devam Bağlılığı** | | | | | | | 1 | 0,035 | 0,722** |
| **Kurum Kültürü** | | | | | | | | 1 | **0,440**** |
| **Kurumsal Bağlılık** | | | | | | | | | 1 |

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 42'de bütün değişken yapılarının ikili ilişki ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; kurum kültürü boyutları birbirlerini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilemektedir (p<0,01). Özellikle klan, takım ve profesyonelizm/gelişme kültür boyutlarının birbirleri ile daha yüksek ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca tablo'da duygusal bağlılığın bütün kültür boyutları ve devam bağlılığı ile ilişkili olduğu görülürken devam bağlılığının sadece duygusal bağlılıkla istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tabloda yer alan korelasyon analizi ile araştırmanın ana problemi olan kurum kültürü ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki test edilmiştir. Analiz sonucunda kurum kültürü ve kurumsal bağlılık arasında (r=0,44) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak duygusal bağlılığın (r=0,596) kurum kültürü ile daha yüksek bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Alt kültür boyutlarının bir arada duygusal ve devam bağlılığına etkisini incelemek için çoklu regresyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 43'te gösterilmiştir. Analizde bağımlı değişken olarak duygusal ve devam bağlılığı, bağımsız değişken olarak hiyerarşi, sonuç, takım, klan ve profesyonelizm/gelişme kültürleri tanımlanmıştır. Çoklu Regresyon Analizi uygulanabilmesi için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicolinearity) sorunu olmaması gerekmektedir. Çoklu bağlantı sorununu test etmek için VIF (Variance Inflation Factor) değerleri (VIF<10) kontrol edilerek bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığına karar verilmiştir. Tablo 43'te çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 43**

*Regresyon Analizi*

| Model | Duygusal Bağlılık | Devam Bağlılığı |
|---|---|---|
| **Hiyerarşi** | -,012 | ,138 |
| **Sonuç** | ,041 | ,001 |
| **Takım** | -,131 | ,067 |
| **Klan** | ,182* | -,149 |
| **Profesyonelizm ve Gelişme** | ,592** | -,017 |
| | $R^2$: 0,417; F:41,237; P<0,00 | $R^2$: 0,022; F:1,315; P>0,00 |
| | P<0,001***; p<0,01**; p<0,05* | |

Tablo 43'te yer alan iki ayrı çoklu regresyon modeline ilişkin sonuçlar incelendiğinde; klan ve profesyonelizm/gelişme kültürlerinin duygusal bağlılığı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilediği görülürken devam bağlılığına hiçbir kurum kültürü boyutunun etki etmediği görülmektedir.

Literatür incelendiğinde Acar (2012) klan kültürü ve duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit ederken devam bağlılığı ile kültür boyutları arasında bir ilişki gözlemleyememiştir. Harun Kaya (2008) kamu ve özel sektör kuruluşlarının kurum kültürü ve kurumsal bağlılık sonuçlarını karşılaştırdığı araştırmasında duygusal bağlılık ile klan, profesyonelizm, gelişme, açıklık ve otorite kültürlerinin pozitif ve anlamlı ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmada dikkat çeken önemli bulgulardan biri ise

kamu ve özel sektör arasındaki kültürel farklılığın profesyonelizm, gelişme ve hiyerarşi kültüründen kaynaklandığının görülmesidir. Erdem (2007) tarafından kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ilişkisine yönelik yapılan araştırmaya göre klan kültürünün pozitif, pazar kültürünün ise negatif yönde kurumsal bağlılığı etkilediği ifade edilmiş, Lok ve Crawford (1999:371) ise gelişme ve destekleyicilik kültürünün bağlılık üzerine önemli etkide bulunduğunu vurgulamıştır.

Sonuç olarak araştırma kapsamında literatürde vurgulanan klan kültürünün duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu görüşü desteklenmektedir. Buna ek olarak Lok ve Crawford (1999) ile Harun Kaya (2008)'nın bulgularında yer alan gelişme (yenilikçi kültür) kültürünün bağlılığı pozitif etkilediği görüşünün de desteklendiği görülmektedir.

Araştırma sonucunda kurum kültürü ve kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler istatistiksel analizlerle test edilmiştir. Elde edilen test sonuçları doğrultusunda önemli çıkan değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin p değerleri tablo 44'te özetlenmiştir.

**Tablo 44**

*Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler Özet Tablosu*

| | **Kurum Kültürü** | **Kurumsal Bağlılık** |
|---|---|---|
| **Cinsiyet** | | |
| **Yaş** | 0,002* | 0,001* |
| **Eğitim** | | 0,000* |
| **Hizmet süresi** | 0,000* | |
| **Meslek durumu** | | 0,000* |

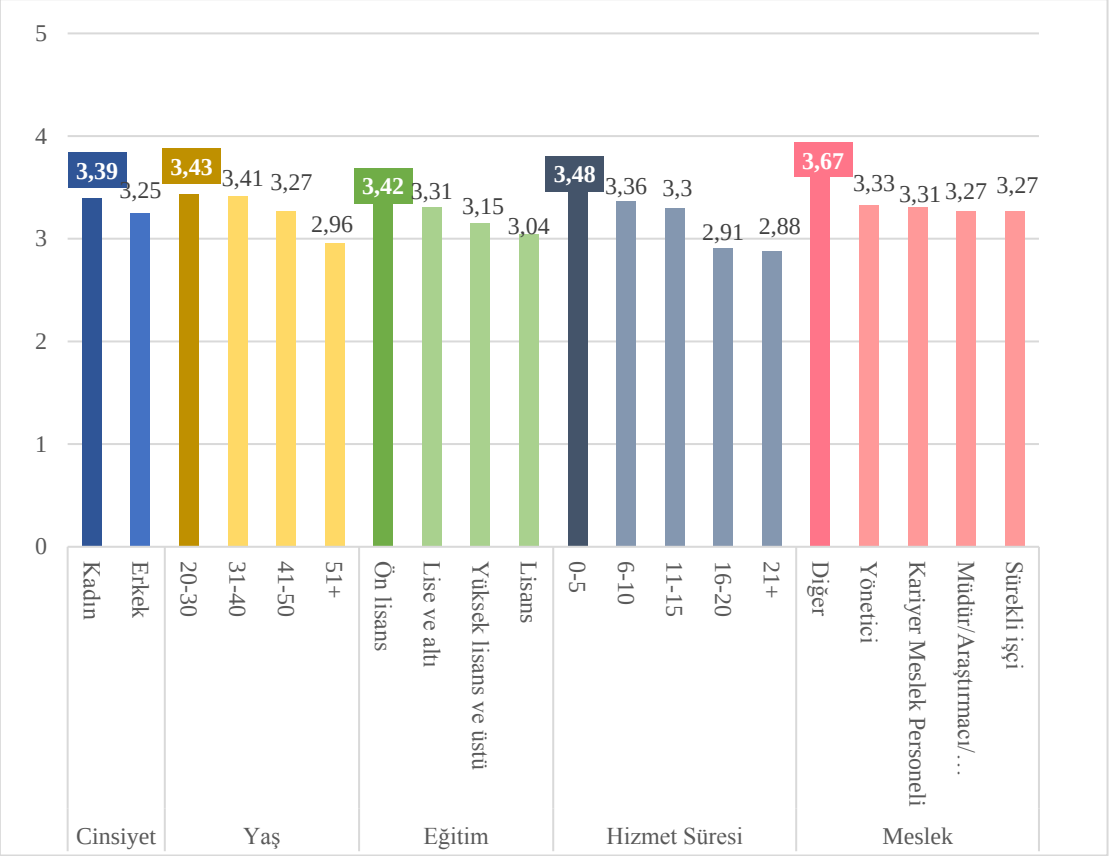
**p<0,05 (önemli değişkenler)**

Tablo 44'te kurum kültürü algısını yaş durumu ve hizmet süresi değişkenlerinin etkilediği görülmektedir. Çalışan bağlılığı ise yaş, eğitim ve meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir. Araştırma sonucunda literatürde bahsedilen yaş arttıkça bağlılığın arttığı, eğitim seviyesi arttıkça çalışan bağlılığının azaldığı görüşü kısmen desteklenmektedir.

Araştırmada kurumun kültür algısına yönelik sorulara verilen puanların ortalamaları demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda kurum kültürüne ilişkin karşılaştırmalı özet grafik şekil 8'de verilmiştir.

**Şekil 8**

*Kurum Kültürü Ortalama Puanları Özet Grafiği*

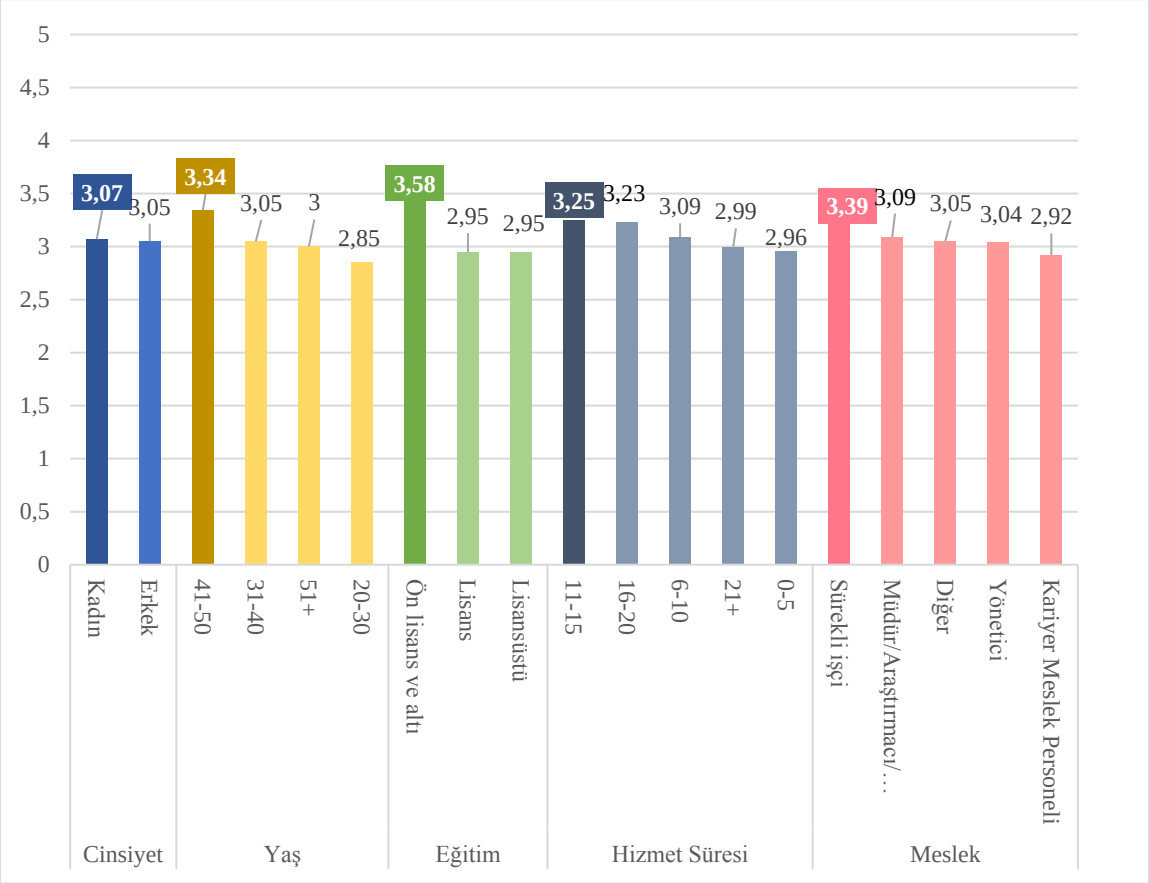



Şekil 8 incelendiğinde kurumda cinsiyete göre kadınlar (ort: 3,39), yaş grubuna göre 20-30 yaş grubu (ort: 3,43), eğitim durumuna göre ön lisans mezunları (ort:3,42), hizmet süresine göre 0-5 yıl çalışanlar (ort: 3,48), meslek durumuna göre diğer (beyaz masa vd.) çalışanların kültürün (hiyerarşi, takım, sonuç, klan, profesyonelizm/gelişme eğilimleri bakımından) varlığına ilişkin daha yüksek algıya sahip olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analiz sonucunda yaş ve kurumda geçirilen hizmet süresi azaldıkça kültür algısının arttığı söylenebilmektedir. Kuruma yeni giren ve daha genç olan çalışanlarda gözlenen görece yüksek kültür algısı kurumda kültür oluşumunun olumlu anlamda gelişimine devam ettiğini göstermektedir.

Diğer taraftan araştırmada çalışan bağlılığına yönelik sorulara verilen puanların ortalamaları demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda çalışan bağlılığının demografik özelliklere göre karşılaştırmaları şekil 9'da verilmiştir.

**Şekil 9**

*Kurumsal Bağlılık Ortalama Puanları Özet Grafik*




Şekil 9 incelendiğinde cinsiyete göre kadınlar (ort: 3,07), yaş durumuna göre 41-50 yaş grubu (ort:3,34), eğitim durumuna göre ön lisans ve altı (ort:3,58), hizmet süresine göre 11-15 yıl arası çalışanlar (ort:3,25), meslek grupları içerisinde ise sürekli işçiler (ort:3,39) kuruma en fazla bağlılık gösteren gruplar olmuştur.

# SONUÇLAR VE ÖNERİLER

## Sonuçlar

Kurum kültürü 1980'li yıllardan itibaren organizasyonların üretkenliğini ve çalışan davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak literatürde en çok araştırılan kavramlardan biridir. Kurum kültürüne ilişkin yapılan bu araştırmalarda farklı bakış açılarının farklı yaklaşımlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu anlamda kavrama ilişkin fikir birliği sağlanamasa da yaklaşımların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu ortak özelliklere göre kurum kültürü paylaşılan değerler, inançlar, idealler ve işlerin yapılış biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Kurum kültürü çalışanlar arasında birliktelik duygusu oluşturarak onların aynı hedefler doğrultusunda katılımını arttırmaktadır. Bunun sonucunda kuruma daha fazla bağlılık gösteren çalışanlar kültürün gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlayarak kurumun uzun yıllar faaliyet gösterebilmesine katkıda bulunur. Bu yüzden bir organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi ve üretkenliğini arttırabilmesi için kurum kültürüne önem göstermesi gerekmektedir.

Kurum kültürünün oluşumu kurucu ve liderlerin değer ve inançları ile başlamaktadır. Sonrasında çalışanların tecrübeleri ve yeni üyelerin getirmiş olduğu değerler ve inançlar ile gelişimine devam eder. Bu yüzden bir organizasyonda kurum kültürünün yöneticilerden bütün çalışan gruplarına kadar iyi irdelenmesi akabinde kurumsal hedeflerin ve stratejik planların yapılması gerekmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde kurum kültürü ile yakın ilişkiye sahip olduğu düşünülen kurumsal bağlılık konusu incelenmiştir. Kurumsal bağlılık çalışanların işten ayrılma niyetini ve üretkenliğini etkileyen bir faktör olması nedeniyle son yıllarda literatürde çok fazla ilgi gören bir kavram olmuştur. Kavrama ilişkin tanımlamaların ve yaklaşımların ortak noktası bağlılığın kişilerde psikolojik bir duygu oluşturması ve kişinin davranışına doğrudan etki etmesidir. Bu kapsamda kurumsal bağlılık kişinin kendi hedeflerini ve değerlerini kurumun ki ile özdeşleştirmesinin ve bunun sonucunda kurum için ekstra çaba göstermesinin göreceli gücü olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli faktörler iş tatmini, mesleki tatmin ve kararlara katılım olanaklarıdır. Bu faktörler içerisinde en fazla dikkat çeken özellik ise iş tatminidir. İş tatmini bireylerin iş bırakma niyetini hem doğrudan hem de duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını etkileyerek dolaylı yoldan arttırmaktadır. Bu yüzden kurumların üretkenliği arttırmak ve iş bırakma niyetini azaltmak için çalışan bağlılığını ve iş tatminini iyi analiz etmesi gerekmektedir. İş tatminini sağlayabilmek dolayısıyla kurumsal bağlılık düzeyini

arttırılabilmek için işe alım süreçlerinde liyakat önemsenmeli, rollerin ve işin sorumlulukları iyi belirlenmeli, personelin işe yatkınlığı test edilerek mesleki bağlılığı yüksek olan personel seçimi yapılmalıdır. Ayrıca sürekli olarak mesleki eğitimler, yüksek lisans vb. imkânlar tanınarak kişilerin gelişimleri desteklenmelidir.

Kurumsal bağlılığı etkileyen bir diğer önemli kavram ise katılımcı karar verme yaklaşımıdır. Katılımcı karar verme yaklaşımı, yapılan araştırmalarda kurumsal performansı ve kurumsal bağlılığı önemli derecede arttırmaktadır. Bu nedenle daha çok özel sektörde görülmekte olan katılımcı karar verme yaklaşımının hiyerarşi kültürünün baskın olduğu kamu kurumlarında kurum kültürünün bir parçası olarak daha fazla benimsenmesi gerekmektedir.

Kurumsal bağlılık çalışan davranışlarını bağlılık düzeyine göre olumlu veya olumsuz yönde doğrudan etkileyebilmektedir. Bağlılığının düşük olduğu kurumlarda iş bırakma, işe devamsızlık yapma, işe geç gelme ve düşük performans davranışlarının fazla olduğu görülmektedir.

Kurumsal bağlılığın ölçümüne ilişkin yaklaşımlar içerisinde literatürde en fazla kabul gören yaklaşım Allan ve Meyer'in geliştirmiş olduğu çok boyutlu bağlılık yaklaşımıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda Allan ve Meyer kurumsal bağlılığın duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu söylemektedir. Duygusal bağlılık kişinin kurumun değerleri ve hedeflerini benimsemesi sonucunda kuruma karşı hissettiği duygusal bağdır. Normatif bağlılıkta birey kuruma bağlılığı bir yükümlülük olarak görür ve kurumdan ayrılmanın yanlış olduğunu düşünür. Devam bağlılığında ise kişi kuruma vermiş olduğu emeğin boş gideceği kaygısı ve dışarıdaki iş alternatiflerinin az olduğunu düşünmesiyle kuruma bağlılık gösterir. Özetle duygusal bağlılık kişinin **isteğine,** normatif bağlılık **yükümlülüğe**, devam bağlılığı ise **zorunluluğa** dayanmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Kurum kültürünün oluşum sürecinde paylaşılan değerlerle birlikte çalışanların kurum ile özdeşleşmesi ve katılımı artmakta ve bunun sonucunda da kuruma olan bağlılık artmaktadır. Kurumsal bağlılığın kurum kültürünün ana bileşeni olan değerler etkisinde kalarak oluşmaya başlaması bu iki kavramın yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Her iki kavram da üretkenliği arttırmakta, ortak değer ve hedefler doğrultusunda çalışanların bir arada hareket etmesini sağlamaktadır. Bu yüzden güçlü bir kurum kültürü ve yüksek bağlılık kurumun sürekliliği ve hedeflerin başarıya ulaşması için en önemli organizasyonel faktörlerdir.

Dördüncü bölümde kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ilişkisine yönelik araştırma bulguları ve yorumları yer almaktadır. Araştırmada kullanılacak anket formunu oluşturmak

için kurum kültürü ölçeği olarak Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin hiyerarşi, sonuç, takım, klan, profesyonelizm ve gelişme kültürü boyutları kullanılmış; kurumsal bağlılık ölçeği olarak ise Allan ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ölçeğin Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı boyutları kullanılmıştır.

RTÜK İdare Merkezi ve Bölge Müdürlüklerinin katılımıyla yapılan bu ankete tüm kurum çalışanlarının %39'u katılmıştır. Ankete katılım açısından istatistiksel olarak analiz yapabilmek için yeterli örneklem büyüklüğüne (n=302) ulaşıldığı tespit edilmiştir. Örneklem ve evren oranlarının uyumu incelendiğinde kurumdaki hizmet süresi fazla olan ve yaşı büyük olan çalışanların temsiliyetinin görece daha az olduğu görülürken diğer değişkenlerin birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

Anket verilerinin analizi kısmında ilk olarak kurum kültürüne ilişkin bulgular incelenmiştir. Bulgular sonucunda çalışanlar kurum içerisinde hiyerarşi kültürünün yüksek derecede ve diğer kültürlere göre baskın olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca kadınların erkeklere göre hiyerarşi kültürünü daha fazla algıladıkları görülmektedir. Hiyerarşi kültüründe otoriteye saygı ve emir – komuta zincirine son derece önem verilirken statüler arasında da sosyal farklılıklar vardır. Bu kültürün baskın olduğu kurumlarda görevler zamanında ve eksiksiz tamamlanırken çalışanların yaratıcılık ve yenilikçi özellikleri baskılanabilmektedir. Bu noktada yeniliğe ve gelişime odaklı kurum ve kuruluşlar hiyerarşi kültürünün bu yönünü iyi değerlendirmeleri gerekmektedir.

Kurum kültürüne ilişkin diğer kültür boyutlarının algılanma düzeyi orta derecede olduğu görülmüştür. Hiyerarşi kültürü, sonuç kültürü, takım kültürü, klan kültürü ve profesyonelizm/gelişme kültürlerine göre çalışanların genel kurum kültürünün varlığına ilişkin algıları orta düzeyde olmuştur.

Kurum kültürü algısı çalışanların cinsiyet durumuna göre incelendiğinde sadece hiyerarşi kültüründe cinsiyetler arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda kadınların erkeklere göre hiyerarşi kültürünü daha fazla algıladıkları görülmektedir.

Kurum kültürü algısı yaş durumuna göre incelendiğinde sonuç kültürü hariç bütün kültür boyutlarında yaş grupları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda kurum kültürü algısının (51 ve üzeri) yaş grubunda (20-30) ve (31-40) yaş gruplarına göre daha düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum şu şekilde açıklanmaktadır:

RTÜK kurulduğu 1994 yılında farklı kurum ve kuruluşlardan atama ve açıktan alım yoluyla personel temin etmiştir. Kurumun ilk yıllarında farklı kurumlardan gelen çalışanların farklı kültürleri beraberinde getirmesi ortak değer paylaşımı ve kurum kültürü oluşumunu zorlaştırmıştır. Bu kapsamda (51 ve üzeri) yaş grubuna denk gelen bu çalışanlar anketi cevaplarken kurumun başlangıcından günümüze kadar olan bütün süreci

değerlendirdikleri için daha düşük kurum kültürü algısına sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Kurum kültürü algısı eğitim durumuna göre incelendiğinde ilkokul/ortaokul/lise mezunu çalışanların lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlara göre daha fazla profesyonelizm/gelişme kültürü algısına sahip olduğu görülmektedir.

Kurum kültürü algısı RTÜK'teki hizmet süresine göre incelendiğinde (0-5) yıl çalışanların (16-20) ile (21 ve üzeri) yıl çalışanlara göre genel kurum kültürü algısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. (0-5) yıl çalışanlarda gözlenen bu farklılık kurum kültürünün oluşmaya başladığını göstermektedir. Dikkat çeken bir başka bulgu ise (11-15) yıl çalışanların kurum kültürü algısının diğer hizmet süreleri ile farklılık göstermemesidir. Bunun sebebi ise 2007 yılında (11-15) yıl çalışan grubuna denk gelen ilk uzman/uzman yardımcılarının alımıyla birlikte farklı bir kültür oluşumunun başladığı bu yüzden kültürel değişim süreci içerisinde yer aldıkları için diğer hizmet süresi gruplarında çalışanlara göre farklı bir algıya sahip olmadıkları düşünülmektedir.

Sonuç olarak kurum kültürü algısını etkileyen demografik ve iş ile ilgili özellikler yaş, hizmet süresi ve eğitim durumu olmuştur. Cinsiyet ve meslek durumunun ise kurum kültürü algısı üzerinde anlamlı biçimde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Verilerin analizi kısmında ikinci olarak kurumsal bağlılığa ilişkin bulgular incelenmiştir. Bulgular sonucunda RTÜK'te Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Genel Bağlılığın orta seviyede olduğu bununla birlikte çalışanların kuruma olan bağlılıklarının daha çok duygusal bağlılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Kurumsal Bağlılık yaş gruplarına göre incelendiğinde (41-50) yaş grubunun (20-30) yaş grubuna göre daha fazla duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel kurumsal bağlılığa sahip olduğu; (31-40) yaş grubuna göre ise daha fazla devam bağlılığına sahip olduğu tespit edilmiştir. (41-50) yaş grubunun (20-30) ve (31-40) yaş grubuna göre devam bağlılığının yüksek olması durumunun 2011 yılında Üst Kurullarda düzenlenen maaş sistemi sebebiyle aynı unvana sahip çalışanların farklı maaşa tabi olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle (20-30) ve (31-40) yaş grubunun büyük çoğunluğu 2011 öncesinde kuruma giren (41-50) yaş grubuna göre kurumdan ayrılmanın maliyeti daha düşük olacağı için daha düşük bağlılık gösteriyor olabileceği değerlendirilmiştir.

Kurumsal Bağlılık eğitim durumuna göre incelendiğinde (ilkokul/ortaokul/lise/ön lisans) mezunlarının (lisans/lisansüstü) çalışanlara göre daha fazla duygusal ve devam bağlılığı gösterdiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda literatürde belirtilen eğitim seviyesi arttıkça çalışan bağlılığının azaldığı görüşü kısmen desteklenmektedir.

Kurumsal Bağlılık hizmet sürelerine göre incelendiğinde (11-15) yıl çalışanların (0-5) yıl çalışanlara göre daha fazla devam bağlılığına sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılık yaş gruplarında olduğu gibi maaş sistemi ve zamanla algılanan iş alternatiflerinin yokluğu ile açıklanmaktadır. Araştırma sonucunda hizmet süresinin sadece devam bağlılığını etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda literatürde yer alan hizmet süresi değişkeninin devam bağlılığı ile ilişkili olduğu görüşü desteklenmektedir.

Kurumsal Bağlılık meslek gruplarına göre incelendiğinde kariyer meslek personelinin duygusal bağlılığının diğer meslek gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum kariyer meslek personelinin büyük bir çoğunluğunun genç olması ve kısa bir süredir kurumda çalışıyor olmasıyla açıklanmaktadır.

Kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ayrı ayrı değerlendirildiğinde; kurum kültürü algısının yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerinden etkilendiği tespit edilirken kurumsal bağlılığın yaş, eğitim durumu ve meslek durumundan etkilendiği tespit edilmiştir.

Veri analizinin üçüncü ve son kısmında araştırmanın ana problemi olan kurum kültürü ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Uygulanan regresyon analizi sonucunda kurum kültürünün kurumsal bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Daha detaylı bir inceleme yapıldığında duygusal bağlılığın klan kültürü ve profesyonelizm/gelişme kültürlerinden pozitif yönde etkilediği sonucuna varılırken devam bağlılığının kurum kültüründen etkilenmediği sonucuna varılmıştır.

Allen ve Meyer duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimlerine bağlı olarak gelişmekte olduğunu söylemektedir. Araştırma analizi kapsamında elde edilen klan kültürü ve profesyonelizm/gelişme kültürünün duygusal bağlılığı arttırması sonucu ise bu düşünceyi destekler niteliktedir. Çünkü profesyonelizm/gelişme kültürü algısının yüksek olması çalışanların profesyonel gelişim yönünde desteklendiğini, fikirlere değer verildiğini ve liyakatin önemsendiğini bu kapsamda mesleki ihtiyaçların karşılandığını göstermektedir. Klan kültürü ise çalışanlar arasındaki duygusal bağı kuvvetlendirerek kişisel ihtiyacın karşılanmakta olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak çalışanlar bir kuruma mesleki ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayabildiği ölçüde bağlıdır. Bağlılığı arttırabilmek içinse profesyonelizm/gelişme ve klan kültürü oluşumunu geliştirecek politikalar uygulanmalıdır.

## Öneriler

Kurum kültürü ve kurumsal bağlılık ortak değerlerin paylaşımı ile oluşmaya başlar ve insan faktörüne dayalıdır. Bu yüzden kurumun insan kaynakları yönetimi büyük öneme sahiptir. Bu kapsamda ilk öneri işe alım süreçlerinde değerlendirme yapılacak pozisyona ilişkin yetkinliklerin bireyin yetkinlikleri ile örtüşmesidir. Eğer birey işin gerekliliğinden fazla niteliklere sahip ise zaman içerisinde iş tatmini azalır. Bunun sonucunda kuruma düşük bağlılık gösteren ve süreçlere daha az katılım sağlayan bu çalışanlar kurum kültürünün gelişimini de zayıflatır. İşe alım sürecinde ayrıca;

- İşe alım yapılacak pozisyona ilişkin fiziksel, zihinsel yetenek ve bilgi ihtiyacı belirlenmeli, iş analizi yapılmalıdır.
- İşin tanımı ve sorumlulukları çalışanlara iyi anlatılmalı ve kişinin beklentileri ile uyumluluğu test edilmeli
- Kişinin mesleki yeterliliği ve mesleğe bağlılığı ölçülmelidir.

Çalışan bağlılığını arttıran bir başka husus ise katılımcı karar verme yaklaşımıdır. Katılımcı karar verme yaklaşımı yöneticilerin kurumun bütün operasyonları üzerinde daha fazla kontrole sahip olmasını sağlar ve kurumsal performansı artırır. Buna ek olarak çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkararak yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar. Bu nedenle hiyerarşi kültüründen ziyade katılımcı karar verme yaklaşımının baskın olduğu astların daha fazla yetki ve sorumluluk almasına olanak sağlayan bir yönetim biçimine daha fazla önem verilmesi çalışanlarda daha yüksek oranda kurumsal bağlılık geliştirmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde çalışan bağlılığını arttırabilmek için klan kültürü ve profesyonelizm/gelişme kültürlerinin odak nokta haline getirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda;

- İdari uzman, memur, müdür, araştırmacı, mühendis vb. kadrolar ile kariyer meslek personelinin farklı ünvanlarda ve farklı ücret almalarına karşılık bazı durumlarda aynı işleri yapıyor oldukları görülmektedir. Buna ilişkin rol çatışması ve rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılmasına ilişkin düzenlemeler yapılmalı,
- Çalışanların sürekli gelişimini teşvik edecek kariyer basamakları yaratılmalı (baş uzman, kıdemli uzman vb.)
- Çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlayacak işlerin yaratılması, mesleki eğitimlerin arttırılması, mesleki konferans, panel vb. katılımın arttırılması
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin arttırılması, sosyal etkileşimi arttıracak organizasyonların düzenlenmesi,

- Çalışanların niteliklerine uygun görevler verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Diğer öneriler;

- Yönetici ve çalışanları bir araya getirecek şekilde düzenli olarak kurum kültürü eğitimleri verilmeli.
- Yapılan olumlu işler için çalışanlar ödüllendirilmeli
- Mevcut kültürü ve bağlılığı takip edebilmek için düzenli olarak kurum kültürü ve kurumsal bağlılık anketi uygulamak devamında nitel araştırma ile daha detaylı yapıları ortaya çıkarmak
- Mesleki teknik gezilerin düzenlenmesi, kültürel ve sportif etkinliklerin arttırılması
- Çalışanların tecrübelerini ve farklı becerilerini geliştirebilmeleri açısından belirli aralıklarda birimler arasında rotasyon veya görevlerin rotasyonu uygulamasına gidilmelidir. Bu sayede kamu kurumlarında görülen rutinleşmenin dolayısıyla iş tatminsizliğinin meydana getireceği düşük verimlilik ve bağlılığın önüne geçileceği düşünülmektedir.
- Stratejik planlamada çalışanların süreçlere katılımını arttıracak kurumsal kültürü oluşturmak ve kurumsal bağlılığı güçlendirmek ifadesine yer verilmesi

Sonuç olarak her kurumun kendine özgü kültürü vardır ve bu kültür yeni gelen üyelere aktarılması ile varlığını devam ettirmektedir. Bu nedenle güçlü bir kültür oluşumunda değerlerin ve hedeflerin çalışanlar tarafından kolayca benimsenmesini sağlayacak stratejiler yürütülmelidir. Bunun sonucunda kurum kültürünün güçlü bir yapı kazanması çalışan bağlılığı ve kurumsal uyumlaşmayı beraberinde getirmekte bu da kurumların uzun vadede başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda kurum kültürü ve kurumsal bağlılığı geliştirme amacına yönelik başta kurum yöneticileri ve liderler olmak üzere İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na önemli görevler düşmektedir.

# KAYNAKLAR


Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 217-226.

Akıncı, Z. B. (1998). Kurum kültürü ve örgütsel iletişim. İletişim Yayınları.

Aksoy, A., & Yılmaz, O. (2016). Örgütsel bağlılıkta yan bahisler yaklaşımı: işgörenlerin demografik özellikleri ile yan bahisler arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir araştırma. International Journal of Academic Values Studies, (6), 73-83.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. Work and Occupations, 10(2), 123-146.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. Academy of Management Journal, 29(1), 31-50.

Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. Modern Applied Science, 13(4), 137-154.

Arslan, M. (2004). Ziya Gökalp'te kültür ve uygarlık anlayışı. İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi, 3(10), 11-19.

Avison, W. R., McLeod, J. D., & Pescosolido, B. A. (Eds.). (2007). Mental health, social mirror. Springer Science & Business Media.

Aydoğdu, S., & Aşıkgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. International review of management and marketing, 1(3), 43-53.

Bakan, İ. (2018). Örgütsel bağlılık. Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2014). Örgütsel bağlılık. Pegem Akademi.

Bayhan, İ., & Ünlüönen, K. (2016). Turist tercihlerinde güvenliğe ilişkin tutumlarının etkisi: Bir alan araştırması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik), 15(56), 1-20.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Sayıştay dergisi, (59), 125-139.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(5), 645-663.

Buchanan, D.A., & Huczynski, A.A. (2010). Organizational behaviour. Pearson.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(32), 470-483.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. Academy of Management Perspectives, 5(3), 57-73.

Camilleri, E. (2002). Some antecedents of organizational commitment: Results from an information systems public sector organization. Bank of Valletta Review, 25(1), 1-29.

Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatişmasi, iş tatmini ve performans arasindaki ilişkiler. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7(1), 48-58.

Chin, K. S., Pun, K. F., Ho, A. S., & Lau, H. (2002). A measurement- communication-recognition framework of corporate culture change: An empirical study. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 12(4), 365-382.

Cicei, C. C. (2012). Occupational stress and organizational commitment in Romanian public organizations. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 33, 1077-1081.

Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.). (1999). Managing organizations: current issues. Sage.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. Basic and Applied Social Psychology, 14(2), 143-159.

Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. Human Relations, 43(10), 1015-1050.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-48.

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8(2), 153-168.

Çöl, G. & GÜL, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlilik üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 291-306.

Çöllü, E. F., & Summak, M. E. (2010). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi: konya'da bulunan mali müşavir çalışanları üzerine bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13(1-2), 273-288.

Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-124.

Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational Dynamics, 13(2), 5-22.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. Research in Organizational Change and Development, 5(1), 1-21.

Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing, 53(1), 3-15.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), 37-61.

Ercan, İ., & İsmet, K. A. N. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30(3), 211-216.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 67-79.

Erkmen, T. (2010). Örgüt kültürü. Beta Yayınevi.

Etzioni, A. (1975). Comparative analysis of complex organizations, rev. Simon and Schuster.

Farooq, N., & Zia, Y. A. (2013). Gender and Organizational Commitment. Putaj Humanities & Social Sciences, 20.

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology,15(2), 43–56.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). How to design and evaluate research in education. New York: McGraw-hill.

Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yönetsel yaklaşımlar. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35(35), 374-397.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. Administrative Science Quarterly, 61-81.

Goffee, Robert. & Jones, Gareth. (1998). The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business. New York: London: HarperBusiness; HarperCollins Business.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 61-85.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Baglilik Arasindaki Iliski: Hizmet Sektörü Calisanlari Üzerinde Ampirik Bir Arastirma/The relationship between organizational culture and organizational commitment: An empirical research on employees of service sector. Business and Economics Research Journal, 3(3), 49.

Güvenç, B. (1979). İnsan ve kültür. Remzi Kitabevi.

Handy, C. (1993). Understanding organizations. Penguin Books.

Hasan, G. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. Ege Academic Review, 2(1), 37-56.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review, 18(4), 657-693.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. Journal of Applied Psychology, 87(3), 474.

Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. Asia Pacific Journal of Management, 1(2), 81-99.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: software of the mind. McGRAW-HILL Book Company Europe.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. Journal of Business Research, 67(8), 1609-1621.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 555-573.

İleri, H., Karaman, A., & Engiz, G. (2009). Çalışanlarda kariyer tatmini ye örgütsel bağlılık ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 12(1-2), 78-96.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasindaki ilişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36(1), 16-78.

Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi, 6(6), 81-90.

Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 74-89.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). The social psychology of organizations. Wiley.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. Maliye Dergisi,155,119-143.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. Public Administration Review, 62(2), 231-241.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. Journal Of Applied Psychology, 82(6), 961.

Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. Handbook Of Work And Organizational Psychology, 3, 297-324.

Korolko, V., & Nekrasova, O. (2009). Corporate culture and public relations. MISC. Ukrainian Sociological Review 2006-2007, 105-122.

Köse, O. (2014). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu kurumunda alan araştırması [Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi]

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, 47(1), viii, 223.

Lin, J. T. P., & Ping, N. C. L. (2016). Perceived job autonomy and employee engagement as predictors of organizational commitment. The Undergraduate Journal of Psychology, 29(1), 1-to.

Lowin, A., Hrapchak, W. J., & Kavanagh, M. J. (1969). Consideration and initiating structure: An experimental investigation of leadership traits. Administrative Science Quarterly, 238-253.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171.

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. American Business Review, 20(2), 89-94.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications.

Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in c hina: the mediating effects of trust in supervisor. British Journal of Management, 24, 76-92.

Miles, R.E. & Snow, C. C. (2003). Organizational strategy, structure and process. Stanford Business Books.

Miroshnik, V. W. (2013). Organizational culture and Commitment. In Organizational Culture and Commitment (pp. 10-36). Palgrave Macmillan, London.

Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 17(1), 50-57.

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. Human Relations, 41(6), 467-482.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.

Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. International Journal of Organizational Leadership, 6, 65-72.

Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 28(2), 123-139

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The Effects Of Compliance, İdentification, And İnternalization On Prosocial Behavior. Journal Of Applied Psychology, 71(3), 492.

Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Addison-Wesley Publishing Company.

Öz, C. S., & Sağlam, T. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: gıda sektöründe bir araştırma. Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi, 3(2), 131-150.

Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. G. A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (28).

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özkalp, E. & Varoğlu, A.& Varoğlu, D.& Kırel, A. Ç. & Acar, P. (2013). Örgütsel davranış. Anadolu Üniversitesi.

Öztürk, U. C., & DEMİR, C. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,26(1),17-41.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2), 79-97.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-1. Administrative Science Quarterly, 63-85.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior, 9(1), 43-59.

Perry, L.T. (1982). Book reviews. Strategic Management Journal, 381-387.

Peters, T. J. & Waterman, R.H. (2006). In search of excellence. HarperBusiness Essentials.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 24(4), 570-581.

Piškur, B., Daniëls, R., Jongmans, M. J., Ketelaar, M., Smeets, R. J., Norton, M., & Beurskens, A. J. (2014). Participation and social participation: are they distinct concepts. Clinical Rehabilitation, 28(3), 211-220.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 157-177.

Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. Managing Organizational Transitions, 295-313.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. Academy of management Review, 12(3), 460-471.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10(3), 465-476.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. Journal Of Applied Psychology, 86(5), 825.

Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. Academy of Management Journal, 32(3), 649-661.

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. human resource management: published in cooperation with the school of business administration, The University Of Michigan And İn Alliance With The Society Of Human Resources Management, 43(4), 395-407.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998), Örgütsel psikoloji, 5. Baskı. Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. Journal Of Vocational Behavior, 52(2), 156-171.

Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 6(58), 139-143.

Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. Training & Development Journal, 40(1), 30–33.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. American Psychologist, 45(2), 109–119.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 4). John Wiley & Sons.

Schneider, W. E. (1994). The reengineering alternative: A plan for making your current culture work. Richard D Irwin.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. Academy of Management Review, 6(4), 589-599.

Schulman, P. R. (1996). Heroes, organizations and high reliability. Journal of contingencies and crisis management, 4(2), 72-82.

Semercioğlu, S. & Çetin, D., & Peksoy, A. A. (2016). Relationship organizational culture and organizational commitment in health institutions. Journal of International Health Sciences and Management, 2(2), 90-95.

Serinikli, N. (2017). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (31), 285-301.

Sevinç, K., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 8(1), 219-242.

Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of job autonomy upon organizational commitment of employees at different hierarchical level. Psychological Thought, 6(2).

Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. Scandinavian Journal of Psychology, 41(3), 247-252.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. Journal of Organizational Behavior, 16(1), 49-58.

Sommer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of Antecedents on Korean Employees. Human Relations, 49(7), 977-993.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. Academy of Management Journal, 21(3), 380-396.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. Psychological Bulletin, 47(1), 1.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. International Journal of Management and Administration, 2(3), 49-65.

Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. International Journal Of Management Reviews, 4(2), 155-178.

Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 97, 201-208.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlşkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 171-193.

Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: imalat sektöründe bir uygulama. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21), 593-615.

Uygur, A. (2015). Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık. Barış Kitap.

Uysal, U. (2014). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi]

Varol, M. (2015). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 44 (1),195-222.

Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2020). Organizational behavior: Securing competitive advantage. Routledge.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. Administrative Science Quarterly, 228-255.

Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or a resurrection?. Human Relations, 50(6), 727-749.

Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 401-410

Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. International Journal of Intercultural Relations, 26(5), 525-550.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. Journal of Occupational and organizational Psychology, 76(3), 303-321.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management journal, 40(1), 82-111.

Wech, B. A., Mossholder, K. W., Steel, R. P., & Bennett, N. (1998). Does work group cohesiveness affect individuals' performance and organizational commitment? A cross-level examination. Small Group Research, 29(4), 472-494.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, 7(3), 418-428.

Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. Journal of Vocational Behavior, 10(1), 47-52.

Williams, R. (1960). Culture and society. Anchor Books Doubleday & Company, Inc. Garden City, New York

Yücel, I., & Bektaş, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 1598-1608.

**Elektronik Kaynaklar**

https://www.mindtools.com/pages/article/leader-member-exchange.htm

Erişim Tarihi:15.09.2022

https://hbr.org/1998/05/empowerment-the-emperors-new-clothes

Erişim Tarihi:15.09.2022

https://www.igi-global.com/dictionary/task-interdependence/29252

Erişim Tarihi:15.09.2022

https://www.mindtools.com/pages/article/leader-member-exchange.htm

Erişim Tarihi:15.09.2022

https://www.businessballs.com/leading-teams/the-leader-member-exchange-theory/

https://www.istmer.com/orneklem-buyuklugu-hesaplama-yaklasimlari/

Erişim Tarihi:15.09.2022

# EKLER

EK-1

**Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık Anket Formu**

Bu araştırma uzmanlık tezinde raporlanmak üzere Radyo ve Televizyon Üst Kurulu çalışanlarının kurum kültürünü analiz etmek ve alt kültürlerin kurumsal bağlılık ile ilişkisini incelemek amacıyla yapılmaktadır. Bu anket formunda yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur; doğru olan cevap, sizin kanaatinizi ya da durumunuzu en iyi yansıtan cevaptır. Araştırma kapsamında sağladığınız veriler anonim hale getirilmek suretiyle araştırma ve istatistik üretimi amacıyla toplanmaktadır. Araştırmaya katıldığınız için **teşekkür ederim.**

---

**BÖLÜM A: DEMOGRAFİK BİLGİLER**

**A1. Cinsiyetiniz:**

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

**A2. Yaşınız:**

- ☐ 20-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46-50
- ☐ 51-60
- ☐ 60+

**A3. Toplam çalışma süresiniz kaç yıldır?**

……...

**A4. RTÜK' te çalışma süreniz kaç yıldır?**

**……...**

**A5. Hangi görevde çalışıyorsunuz?**

- ☐ Yönetici (Üst Kurul Başkan Yardımcısı, Daire Başkanı, Daire Başkan Yardımcısı)
- ☐ Kariyer/Meslek Personeli (Üs Kurul Uzmanı/Üst Kurul Uzman Yardımcısı)
- ☐ Müdür/Araştırmacı/Avukat/Mühendis/Uzman/Şef/Memur
- ☐ Sürekli işçi
- ☐ Diğer (Belirtiniz……)
- ☐

**A6. En son mezun olduğunuz okul?**

- ☐ İlkokul/Ortaokul
- ☐ Lise ve Dengi Okullar
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

## BÖLÜM B. KURUM KÜLTÜRÜ

**B1. Aşağıda verilen ifadeleri 1-5 arasında değerlendiriniz. Verilen ifadelere yönelik değerlendirmenizi kurumun genelini düşünerek belirtiniz.**

| | | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum | Fikrim yok |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kurumda çalışanların baskı altında hissetmelerine neden olacak kadar çok kural vardır | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 2 | Kurallara uymaya son derece önem verilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 3 | Her gün aynı şey yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 4 | Amirler tarafından verilen talimatlara uymak son derece önemlidir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 5 | İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılık yoktur. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 6 | Otoriteye saygı son derece önemsenir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 7 | Emir komuta zincirine son derece önem verilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 8 | Çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 9 | İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 10 | İş ile ilgili sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluk dikkate alınır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 11 | Çalışanlar yaptıkları işte öncü olmaya teşvik edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 12 | Çalışanlar iş ile ilgili çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 13 | Çalışanlar aile ferdi gibi görülmektedir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 14 | Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 15 | Kurumumuzda iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler bakımından samimi bir sosyal ortam vardır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 16 | Yöneticiler çalışanlar tarafından aileden biri gibi görülür. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 17 | İş ile ilgili detaylara özen göstermeye dikkat edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 18 | Kurum tarafından düzenlenen organizasyonlarda personelin katılımı teşvik edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 19 | Kurumumuzda personele doğal yaşamın bir parçası olan doğum, ölüm, hastalık gibi durumlarda anlayışlı davranılır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 20 | Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | İş ile ilgili bilgiler kurum içinde konu ile ilgisi olan diğer çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşılabilmektedir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 22 | Kişisel haklara saygı göstermeye önem verilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 23 | Çalışanların kişisel menfaatlerine (görevde yükselme, birim değiştirme vb.) son derece hassasiyet gösterilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 24 | Kurumda nadiren geç saatlere kadar çalışma yaygındır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 25 | Kurumumda yapılan olumlu işler için personel takdir edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 26 | Personelin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 27 | Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 28 | Komisyonda bulunma, ekip çalışması vb. yöntemlerle katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 29 | Çalışanların birbirleri ile iş birliği içinde çalışmaları teşvik edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 30 | İş yapma biçimleri yeni koşul ve durumlara cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 31 | Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 32 | Kurumun gelişimini sağlayacak fırsatlardan faydalanmada hızlı hareket edilebilmektedir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 33 | Yapılan işlerin kalitesine son derece önem verilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 34 | İş ile ilgili sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımı esas alınır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 35 | İş ile ilgili sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yaklaşım sergilenir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 36 | Herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir sistem vardır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 37 | Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulmaktadır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 38 | Kurumda herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumlulukları tanımlanmıştır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 39 | İşe alım ve terfilerde yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 40 | Kurumun sosyal medya hesapları etkin bir şekilde kullanılmaktadır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 41 | Personel lisansüstü, yurtdışı eğitim vb. imkanlar konusunda desteklenir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 42 | Çalışanlar arasında çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili karşılıklı konuşmaya imkân sağlanır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 43 | Yönetim eleştiriye açıktır. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 44 | Çalışanların yaptıkları ufak tefek hatalara karşı tolerans gösterilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 45 | Kurumda çalışanlarda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik duygusu hissettirilir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 46 | Farklı birimler arasında her tür çatışma engellenmektedir. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |

**BÖLÜM C. KURUMSAL BAĞLILIK**

**C1. Aşağıda verilen ifadeleri 1-5 arasında değerlendiriniz. Verilen ifadelere yönelik değerlendirmenizi kurumun genelini düşünerek belirtiniz.**

| | | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum | Fikrim yok |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kurumumun benim için çok özel anlamı var. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 2 | Kurumumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 3 | Kendimi kurumumda "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 4 | Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 5 | Kurumuma karşı kendimi "duygusal olarak bağlı" hissediyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 6 | Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 7 | Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmam. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 8 | Kurumumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 9 | Kurumumda kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 10 | Kurumuma çok şey borçluyum | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 11 | Biraz daha fazla para için mevcut işyerimi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 12 | Benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 13 | İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 14 | Şu an mecburiyetten kurumumda kalmaya devam ediyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 15 | Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 16 | Zaman geçtikçe mevcut kurumumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 17 | Dışarıda daha az seçeneğim olduğunu düşündüğüm için bu kurumda çalışmaya devam etmekteyim. | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| 18 | Eğer bu kuruma bu kadar emek vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim | ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |

**Ankete katıldığınız için teşekkürler.**

Ek-2

T.C.
RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

Sayı : E-91822370-774.02.02-15700 09.06.2022
Konu : Uzmanlık Tezi Anket Çalışması (Meriç HACIOĞLU)

KAMUOYU, YAYIN ARAŞTIRMALARI VE ÖLÇME DAİRESİ BAŞKANLIĞINA

İlgi : 31.05.2022 tarihli ve E-56948923-774.02.02-14660 sayılı yazınız.

Daire Başkanlığınızda Üst Kurul Uzman Yardımcısı olarak görev yapmakta olan Meriç HACIOĞLU'nun ilgi yazınız eki 30.05.2022 tarihli başvurusunda, "Üst Kurul'un kurum kültürünü analiz etmek ve alt kültürlerin kurumsal bağlılık ile ilişkisini incelemek amacıyla 'Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık: RTÜK Uygulaması' konulu uzmanlık tezinde kullanılmak üzere Üst Kurulumuz çalışanları ve yöneticileri ile anket çalışması gerçekleştirmek istediği" yönündeki beyanı ile kullanılacak anket formu, Başkanlık Makamının ekteki Olur'u ile uygun görülmüştür.

Bahsi geçen Olur'un maiyetinizde görev yapan ilgili Üst Kurul Uzman Yardımcısına bildirilmesi hususunda gereğini arz ederim.

Fendiye İnci ÖZKAN
Daire Başkanı

Ek: 07/06/2022 tarihli E-91822370-806.01.03-15193 sayılı Olur. (1 Sayfa)

EK-3

Re: Örgüt Kültürü Ölçeği Kullanım İzni

Ali DANIŞMAN <ali.danisman@asbu.edu.tr>
20.04.2022 (Çar) 01:45
Kime: Meriç HACIOĞLU
Bilgi: Özge MAVİ

Tümünü yanıtla

Gelen Kutusu

Merhaba Meriç Bey,

Ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Ali DANIŞMAN
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi | *Social Sciences University of Ankara*
Siyasal Bilgiler Fakültesi | *Faculty of Political Science*
İşletme Bölümü | *Department of Business Administration*
06050 Ulus, Altındağ / ANKARA
Tel: +90-312-596 4796

Meriç HACIOĞLU <merichacioglu@rtuk.gov.tr>, 19 Nis 2022 Sal, 16:17 tarihinde şunu yazdı:

> Hocam merhaba;
>
> Ben Meriç HACIOĞLU, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu'nda Üst Kurul Uzman Yardımcısı olarak görev yapıyorum. Hüseyin ÖZGEN ile birlikte yayımlamış olduğunuz "*Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi*" isimli makalenizde yer alan Örgüt Kültürü ölçeğini kurumumuzda uygulamayı ve sonuçlarını hazırlamakta olduğum uzmanlık tezimde kullanmayı planlıyorum.
>
> Bu kapsamda *"Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi"* başlıklı eserinizde yer alan ölçeği uzmanlık tezimde kullanabilmek için izninizi istiyorum.
>
> Cevabınız için şimdiden teşekkür ederim.
>
> Saygılarımla,

EK-4



19.09.2022 08:54 Orgutsel baglilik

Tümünü yanıtla | Sil Gereksiz | •••

Fwd: Orgutsel baglilik

S. Arzu Wasti <arzu.wasti@sabanciuniv.edu> Tümünü yanıtla |

22.04.2022 (Cum) 10:19

Kime: Meriç HACIOĞLU

Gelen Kutusu

Gizliliğinizin korunmasına yardımcı olmak için bu iletideki bazı içerikler engellendi. Engellenen özellikleri yeniden etkinleştirmek için, buraya tıklayın.

Bu gönderenden gelen içeriği her zaman göstermek için, buraya tıklayın.

İzleme bayrağı. 02 Eylül 2022 Cuma tarihinde başlayacak. 02 Eylül 2022 Cuma tarihinde sona erecek.

Bu iletiyi 22.04.2022 10:24 tarihinde ilettiniz

A.Wasti-Ölçek_final.rtf 43 KB

RT8301X_C010.pdf 681 KB

Wasti, YOK,ż 120 KB

4 ekin (5 MB) tümünü göster Tümünü indir

Merhabalar,

Benzer bir rica ile yazmis olan bir arkadasa gonderdiklerimi ekte gonderiyorum, boylelikle sanirim izin de vermis oluyorum.

Iyi calismalar, basarilar,

Arzu

# ÖZGEÇMİŞ

**Kişisel Bilgiler**

**Adı ve Soyadı** **:** Meriç HACIOĞLU

**E-Posta Adresi** **:** merichacioglu@gmail.com

**İş Deneyimi** **:**

| **Unvan** | **Görev Yeri** | **Yıl** |
|---|---|---|
| Üst Kurul Uzman Yardımcısı | Radyo ve Televizyon Üst Kurulu | 2019-Devam ediyor. |
| | | |

**Akademik Bilgiler**

**Öğrenim Durumu** **:** Lisans

| **Derece** | **Bölüm/Program** | **Üniversite** | **Yıl** |
|---|---|---|---|
| Lisans | İstatistik | Hacettepe Üniversitesi | 2016 |
| Yüksek Lisans | İstatistik | Hacettepe Üniversitesi | 2023-Devam ediyor. |

RTÜK