



T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK UYGULAMA  
VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinan GÜLENÇER

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Hakan OLGUN

Bilecik, 2017

10126901

**T.C.**  
**BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:  
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK UYGULAMA  
VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sinan GÜLENÇER**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Hakan OLGUN**

**Bilecik, 2017**  
**10126901**



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI  
JÜRİ ONAY FORMU

BŞEÜ-KAYSİS Belge No	DFR-172
İlk Yayın Tarihi/Sayısı	03.01.2017 / 28
Revizyon Tarihi	
Revizyon No'su	00
Toplam Sayfa	1

Öğrencinin Adı Soyadı: Sinan GÜLENGER  
Anabilim Dalı: Siyaset Bilimi ve Kamu Teneviri  
Programı: .....  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan OLGUN  
Tezin Özgün Adı: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Başlık İlişkisi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma  
Tezin İngilizce Adı: Relationship of Institutional Culture with Sense of Belonging: An Investigation in Eskişehir Osmangazi University Health Practice and Research Hospital

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 28.09 / ..... / 20...17

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışması ilgili EYK kararıyla oluşturulan jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Siyaset Bilimi ve Kamu Teneviri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan OLGUN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Alper ÖZMEN

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Cengiz ZARPLI

Jüri Üyesi: .....

Jüri Üyesi: .....

ONAY

Erciyes Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... / ..... / 20.... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## **BEYAN**

“Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma” adlı yüksek lisans / doktora tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Sinan GÜLENÇER

17.08.2017

İmza

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi örnek alınarak mevcut çalışanlar içerisinde gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan OLGUN, Doç. Dr. Alper ÖZMEN ve Prof. Dr. Hasan TOĞRUL hocama teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılığı işletme verimliliği ve yönetimi açısından büyük öneme sahiptir. Belli bir misyon ve vizyonu paydaşlarıyla birlikte oluşturan örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin bu kültürü çalışanlarına benimsetmesi çalışanların bağlılık duygusunu geliştirmektedir. Bu çalışma örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanlar arasında farklı meslek gruplarından 695 kişiye uygulanmak üzere üç bölümden oluşan bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Sürekli veriler Ortalama  $\pm$  Standart Sapma olarak verilmiştir. Kategorik veriler ise yüzde (%) olarak verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun araştırılmasında ShapiroWilk testinden yararlanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen grupların karşılaştırılmasında, grup sayısı iki olan durumlar için Mann-Whitney U testi, grup sayısı üç ve üzerinde olan durumlar için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Likert tipi ölçeler arasındaki ilişkinin (Korelasyon) yönü ve büyüklüğünün belirlenmesi normal dağılıma uygunluk göstermeyen değişkenler için ise Spearman korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Çalışmaya konu olan Örgütsel Bağlılık ve Örgüt kültürü ölçek sorularının geçerlik ve güvenirlik katsayıları Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Oluşturulan çapraz tabloların analizinde Pearson Ki-Kare ve Pearson Kesin (Exact) Ki-Kare analizleri kullanılmıştır. Analizlerin uygulanmasında IBM SPSS Statistics21.0 programından yararlanılmıştır. İstatistiksel önemlilik için  $p < 0.05$  değeri kriter kabul edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramına yönelik kavramsal çerçeve verilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürü ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramları ve gelişimlerine ilişkin literatür taraması yapılmış ve alt boyutları üzerinden açıklanmıştır. Dördüncü bölümde örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere alan araştırması yer almaktadır.

Tüm demografik verilerde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ancak örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık bakımından belli bir ölçünün üzerindeki kurumlar ile mukayese edildiğinde Eskişehir Osmangazi

Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma hastanesinde örgüt kültürünü paydaşlara benimsetme duygusunda eksiklik gözlemlenmektedir.

Bu çalışma sonuçları örgütsel kültürün ve örgütsel bağlılığın mevcut durumunu ortaya koymak için yeterli olsa da, hastanedeki örgütsel bağlılığın artması için örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik acil önlemlerin alınması, uygulaması ve web sayfası gibi iletişim araçlarıyla paydaşlara daha kapsamlı bir şekilde duyurulması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Sektörü.

## **ABSTRACT**

Organizational culture and employees' organizational commitment of belonging have great importance in terms of operational efficiency and management. The adoption of this culture by the enterprises with institutional culture that creates a certain mission and vision together with the stakeholders improves the sense of belonging of the employees. This study investigated the relationship between organizational culture and organizational commitment.

In this study, a three-part questionnaire study was conducted among the employees of Eskişehir Osmangazi University Health Practice and Research Hospital that was applied to 695 people from different professions. Continuous data are given as Average  $\pm$  Standard Deviation. Categorical data are given as percent (%). The Shapiro Wilk test was used in investigating the normal distribution suitability of data. The Mann-Whitney U test was used for the cases with two group numbers, and the Kruskal-Wallis H test was used for groups with three or more groups. The Spearman correlation coefficients were calculated for the determination of the direction and magnitude between the Likert type measures (Correlation) and for the variables that do not show normal distribution. Validity and reliability coefficients of the Organizational Commitment and Institutional Culture scale questions that were the subject of the study were calculated by Cronbach Alpha coefficient. Pearson Chi-Square and Pearson Exact Chi-Square analyzes were used in the analysis of the generated cross tables. IBM SPSS Statistics 21.0 program was used to implement the analyzes. For statistical significance,  $p < 0.05$  was considered as the criterion. The first part of the practice's questionnaire determined the demographic data of the participants. In the second part, employees' sense of belonging, responsibility and necessity were measured. In the third part, interest between organizational culture and organizational commitment was investigated. It has been determined that there is a positive relationship between corporate culture and organizational commitment in all demographic data, and in a large majority of employees, feelings of belonging are higher than the sense of necessity. However, when compared to institutions over a certain size in terms of institutional culture and organizational commitment, there is a lack of empowerment of stakeholders in adopting

institutional culture in Eskisehir Osmangazi University Health Practice and Research Hospital.

Although the results of this study are sufficient to reveal the current state of institutional culture and sense of belonging, it is necessary to disclose to the stakeholders in a more comprehensive manner through communication tools such as taking and implementing urgent measures to improve the corporate culture and sense of belonging in the hospital.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Health Sector.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KÜLTÜR KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE ÖĞELERİ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	3
1.2. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ.....	4
1.2.1. Değerler.....	5
1.2.2. Temel Varsayımlar (İnançlar).....	5
1.2.2.1. Tanımlayıcı ve Varoluşcu İnançlar.....	6
1.2.2.2. Değerlendirici İnançlar.....	6
1.2.2.3. Örf ve Adetlere Yerleşmiş İnançlar.....	6
1.2.3. Tutumlar.....	6
1.2.4. Normlar.....	6
1.2.5. Semboller.....	7
1.2.6. Mitler.....	7
1.2.7. Kahramanlar.....	8
1.2.8. Törenler.....	8
1.2.9. İdeoloji.....	8

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	9
-------------------------	---

2.2.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	11
2.2.1.	Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi .....	11
2.2.2.	Örgüt Kültürünün Oluşumu Ve Öğeleri.....	16
2.2.3.	Örgüt Kültürünün Önemi .....	20
2.2.4.	Örgüt Kültürünün Türleri.....	23
2.2.4.1.	Güçlü Örgüt Kültürü .....	24
2.2.4.2.	Zayıf Örgüt Kültürü .....	24
2.2.4.3.	Baskın Örgüt Kültürü.....	24
2.2.4.4.	Alt Örgüt Kültürü.....	25
2.2.5.	Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları.....	26
2.2.5.1.	Cameron ve Quin'in Kültür Sınıflaması.....	26
2.2.5.2.	Hofstede'in Örgütsel Kültür Analizi.....	28
2.2.5.3.	Quinn ve McGrath'in Sınıflaması.....	32
2.2.5.4.	Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	32
2.2.5.5.	Ouchi'nin Z Kültürü Modeli.....	33
2.2.5.6.	Diana Pheysey'in Sınıflaması.....	35

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ

3.1.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ .....	38
3.2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI .....	39
3.2.1.	Duygusal Bağlılık .....	42
3.2.2.	Devam Bağlılığı .....	42
3.2.3.	Normatif Bağlılık .....	42
3.3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE DEĞİŞKENLERİ.....	43
3.3.1.	Demografik Faktörler.....	43

3.3.2.	Örgütsel-Görevsel Faktörler .....	44
3.3.3.	Durumsal Faktörler .....	44
3.4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	47
3.4.1.	Tutumusal Bağlılık.....	47
3.4.1.1.	Allen ve Meyer'inÖrgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	48
3.4.1.2.	Etzioni'nin (1961) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması: .....	49
3.4.1.3.	PenleyVe Gould'un(1988) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması: .....	50
3.4.1.4.	Kanter'in(1968) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması: .....	50
3.4.1.5.	O'ReillyVe Chatman'ın(1986) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması: ...	51
3.4.2.	Davranışsal Bağlılık .....	51
3.4.2.1.	Becker'in(1960) Yan Bahis Sınıflandırması: .....	51
3.4.2.2.	Salancik'in(1977) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:.....	52
3.4.3.	Çoklu Bağlılık .....	52
3.5.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	52
3.5.1.	Performans .....	52
3.5.2.	Devamsızlık.....	53
3.5.3.	İşgücü Devir Hızı Ve İşten Ayrılma Niyeti .....	53
3.6.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ .....	53

## **DÖRDÜNCÜBÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI VE HİPOTEZLERİN BELİRLENMESİ**

4.1.	PROBLEMİN TANIMI.....	55
4.2.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN BELİRLENMESİ.....	55
4.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	58
4.3.1.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem Belirlenmesi.....	58
4.3.2.	Çalışmada Örnek Hacmi .....	62

4.3.3. Araştırma Verilerinin Düzenlenmesi .....	64
<b>BULGULAR.....</b>	<b>65</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>100</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>105</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>113</b>

## KISALTMALAR

<b>ESOGU</b>	: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
<b>Uyg.</b>	: Uygulama
<b>Arş.</b>	: Araştırma
<b>Hast.</b>	: Hastanesi
<b>Ss.</b>	: Sayfa sayısı
<b>Vb.</b>	: Ve benzeri
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>Der.</b>	: Derleyen

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılık Düzeyi Sorularının Alt Başlıkları Dağılımı .....	56
<b>Tablo 2:</b> Örgüt Kültürü Bilinç Düzeyleri Alt Başlıkları Dağılımı .....	57
<b>Tablo 3:</b> Kadro Durumlarının Kadro Yerlerine Göre Dağılımı .....	58
<b>Tablo 4:</b> Görev Yerlerinin Dağılımı.....	61
<b>Tablo 5:</b> Görev Yerlerinin Dağılımına Uygun Seçilmesi Gerekli Olan Örnek Birim Sayıları ..	63
<b>Tablo 6:</b> Toplam Ölçek ve Alt İki Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Katasyıları.....	64
<b>Tablo 7:</b> Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerinden Yaş Dağılım Tablosu .....	65
<b>Tablo 8:</b> Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerinden Cinsiyet Dağılım Tablosu .....	65
<b>Tablo 9:</b> Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerinden Medeni Durum Dağılım Tablosu .....	66
<b>Tablo 10:</b> Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Mesleklerinin Dağılım Tablosu.....	66
<b>Tablo 11:</b> Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Eğitim Durumları Dağılım Tablosu.....	67
<b>Tablo 12:</b> Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Aylık Gelir Miktarlarının Dağılım Tablosu.....	67
<b>Tablo 13:</b> Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Hastanede Çalışma Yılı Dağılım Tablosu.....	68
<b>Tablo 14:</b> Çalışmaya Katılan Bireylerin Örgütsel Bağlılık Anket Sorularına İlişkin Görüşleri	68
<b>Tablo 15:</b> Çalışmaya Katılanların Kurum Kültürü Anket Sorularına İlişkin Görüşleri .....	70
<b>Tablo 16:</b> Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	70
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki .....	71
<b>Tablo 18:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılığın Arasındaki İlişki.....	72
<b>Tablo 19:</b> Örgüt Bağlılığın Duygusal Bağlılık Üzerinde Yaş Ve Cinsiyet Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi .....	73
<b>Tablo 20:</b> Örgüt bağliğın Duygusal Bağlılık Üzerinde Medeni durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi.....	74
<b>Tablo 21:</b> Örgüt Bağliğın Duygusal Bağlılık Üzerinde Eğitim Durumu Ve Aylık Gelir Miktarı Üzerindeki Etkisinin Değişimi.....	75
<b>Tablo 22:</b> Örgüt Bağliğın Duygusal Bağlılık Üzerinde Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkisi .....	76

<b>Tablo 23:</b> Örgüt Bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Yaş Ve Cinsiyet Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi .....	77
<b>Tablo 24:</b> Örgüt Bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Medeni Durum Ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi.....	78
<b>Tablo 25:</b> Örgüt bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Miktarı Üzerindeki Etkisinin Değişimi.....	79
<b>Tablo 26:</b> Örgüt Bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Hastane Çalışma Yılı Üzerindeki Etkisinin Değişimi .....	80
<b>Tablo 27:</b> Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Yaş Ve Cinsiyet Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi .....	81
<b>Tablo 28:</b> Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Medeni Durum Ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi.....	82
<b>Tablo 29:</b> Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Eğitim Durumu Ve Aylık Gelir Miktarı Üzerindeki Etkisinin Değişimi.....	83
<b>Tablo 30:</b> Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkisinin Değişimi .....	84
<b>Tablo 31:</b> Rol Kültürüne Göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi .....	85
<b>Tablo 32:</b> Rol Kültürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi .....	86
<b>Tablo 33:</b> Rol Kültürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi ..	87
<b>Tablo 34:</b> Rol Kültürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkinin Değişimi .....	88
<b>Tablo 35:</b> Güç Kültürüne 'ne göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi .....	89
<b>Tablo 36:</b> Güç Kültürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi.....	90
<b>Tablo 37:</b> Güç Kültürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi .	91
<b>Tablo 38:</b> Güç Kültürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerine Etkinin Değişimi.....	92
<b>Tablo 39:</b> Görev Kültürüne 'ne göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi ..	93
<b>Tablo 40:</b> Görev Kültürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi.....	94
<b>Tablo 41:</b> Görev Kültürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi .....	95
<b>Tablo 42:</b> Görev Kültürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkinin Değişimi .....	96
<b>Tablo 43:</b> Birey Kültürüne 'ne göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi ...	96

<b>Tablo 44:</b> Birey Kùltürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi.....	97
<b>Tablo 45:</b> Birey Kùltürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi	98
<b>Tablo 46:</b> Birey Kùltürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkinin Değişimi .....	99

## GİRİŞ

Kültür, insanlığın geçmişi yaşama ve üretim biçimleriyle ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir ürünüdür. Bu nedenle kültür “bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak da tanımlanabilir. Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet şartlarında üstünlük sağlama konusunda önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasını sağlayan en önemli etkidir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları işletmelerin gelişmesi rekabetin büyümesi ile büyük önem kazanan kavramlar olmuştur. Kurumlar tek başlarına yaşayan örgütler değildir. Bütün kurumlar çevreleri ve kendi içerisinde yoğun bir ilişki ve etkileme düzeyine sahip aktif yaşayan işletmeler olarak hayatlarına devam etmektedirler. Kurumlar açısından hem iç hem de dış etkenler işletmelerin işleyiş politikalarını, yönetim davranışlarını kısacası tüm aktivitelerinin tasarım koşullarını oluşturmuştur. Bu konu çerçevesinde dünyadaki tüm işletmelerde geçerli olan rekabette ayakta kalabilmek için performans ve verimliliğin artırılması amacı aynı zamanda kurum çalışanlarının kurumu benimseme ve içselleştirme sürecinin temelinde kurumların oluşturduğu örgüt kültürünün ve örgütsel bağlılık kavramları çok büyük bir öneme sahiptir. Kurumların günümüz rekabet anlayışında performanslarını maksimum düzeylere çıkarabilmesi üretim sırasında beşeri ve maddi kaynaklarını verimli şekilde kullanabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Performans artışını kurumun oluşturduğu vizyon, misyon, kalite yönetimi gibi bir çok değeri etkilemektedir. Bu dönüşüm tek seferlik değil devamlılık gerektiren, bitmeyen dönüşüm süreci olarak kurumlar tarafından oluşturulmalıdır. İşletme çevresinin dahil olduğu kurumsal bir kültürün oluşturulması ve çalışanlara benimsetilmesi işletmenin sürekliliğinde büyük öneme sahiptir. Oluşan kültürün iyileştirilerek devam ettirilmesi, dış paydaşlarla olan ilişkilere yansıtılması işletmelere geniş bir vizyon ve geleceğe yönelik doğru planlama ve hedefler geliştirme olanağını sunmaktadır. Dünyada sistemin en verimli ve en güzel işlediği kurumlara bakıldığında işletmelerin iç ve dış çevrelerine sadece nicelik anlamında bakmadığı görülmektedir. Bu olguya en güzel örnek olarak insan gücü ve

hammadenin sınırlı olduğu Japonya gösterilebilir. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrası üretim sistemi olarak Japonya'daki işletmelerin oluşturduğu kültür ve bağlılık politikaları etkili modeller olarak dikkat çeker duruma gelmiştir. Örgüt kültürü ve bağlılık konusunda örnek gösterilebilecek bir diğerk ülke ise Almanya ve Alman işletmeleridir.

İşletmelerin sadece sayısal verilere bakarak rekabet şartlarına uyum sağlamaları mümkün görülmemektedir. İşletmelerin her zaman kendisini güncelleyen, kendi kültürlerini oluşturan verimli ve yüksek performans hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt kültürünü ve örgütsel bağlılık gibi konuları önemseyen devamlı yenileyen, geliştiren kurumlara dönüşmeleri işletmenin devamlılığı için ilk şartlardan biridir.

Kamu ve özel hastanelerde personel sayısı, fiziksel alan düzenlemeleri, günlük gerçekleşen hasta giriş ve çıkışları, farklı meslek gruplarından iş gücü gereksinimi, her birinin maddi ve idari anlamda ilişki içerisinde olarak bütünü oluşturması büyük kapasiteli işletmelerde olduğu gibi bir örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gereksinimi oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı hazırlanan bir anket çalışması ile Eskişehir Araştırma ve Uygulama hastanesindeki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda anket çalışmasının katılımcıların demografik verilerine göre değerlendirilmesi IBM SPSS Statistics21.0programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KÜLTÜR KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE ÖĞELERİ

### 1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

“Latince’de bakmak ve yetiştirmek anlamında gelen culture fiilinden geldiği kabul edilen kültür kelimesi, Fransızca’da da aynı anlamda kullanılmıştır. Kültür sözcüğü Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmış ve buradan Almanca’ya geçmiştir. 1793 bir Alman dili sözlüğünde cultur olarak kullanılmış olan sözcük sonradan culture halini almıştır”(Doğan,2013:1).

Kültür kavramı çeşitli disiplinler tarafından incelenmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kültür kavramının çeşitli disiplinler arasında farklı tanımlamaların olması yanında çalışmalarda çoğunlukla kullanılan, Kluckhohn’un tanımı olmuştur. Buna göre kültür, insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir; kültürün temelini tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş geleneksel görüşler ve özellikle onlara atfedilen değerlerden oluşmaktadır.

“Tarihsel süreçte farklı kullanım alanı ve tanımlamaları bulunan kültür kavramının günümüzde de çeşitli alanlarda farklı kullanımları bulunmaktadır. Bunlar”(Başaran,2014:9).

- Bireyin, toplulukların ya da toplumların düşünsel, dinsel ve estetik gelişimini ifade etmek,
- Düşünsel ve sanatsal etkinliklere ve bunların ürünlerine sahip çıkmak,
- Bireyler, topluluklar ve toplumlar için bir yaşam tarzı, etkinlikler, inançlar ve gelenekler oluşturmak, şeklinde kullanılmaktadır.

“Kültür kavramı için ortak tanımlamalar vardır ilki kültürün organik olduğu, başka bir deyişle değişim ve buna bağlı olarak etkileşim içinde olduğudur. Her canlı

gibi yaşlanır, etkinliğini ve hareket becerisini kaybeder ve sonuçta işlevini tamamlayarak yok olur. Buradan hareketle, hiçbir kültür ögesinin hareketsiz ve durağan olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü kültür kavramının varlığı için temel etmen, bir insan topluluğu ve onu oluşturan aile ve bireylerin varlığıdır. Kültürün temel kaynağı insandır. Kültür örüntüsünü oluşturan her düşünce, her kurum, her nesne insan tarafından yaratılmıştır” (historicalsense.com, 2015).

“Kültür tarihçileri, insanoğlunun hayatta kalma ve varlığını sürdürme savaşındaki başarısını, kültürel bir varlık oluşuna, yani yaşayarak öğrendiklerini kültüründe saklayıp yeni kuşaklara aktarma yeteneğine bağlı olduğuna inanmaktadırlar. Toplumlar gücü biyolojik uyum gücüyle değil, kültürleriyle dünyaya egemen olmuş kültürüyle varlığını sürdürmüştür” (historicalsense.com, 2015).

“Bozkurt Güvenç’e göre kültürün temel özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir” (akt. Başaran,2014:9).

- ✓ Kültür, bir toplumun birikimli uygarlığıdır.
- ✓ Kültür, bir toplumun kendisidir.
- ✓ Kültür, sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- ✓ Kültür, insan ve toplum teorisidir.

“Türkiye’de kültür konusuyla ilk ilgilenenlerden biri olan Ziya Gökalp kültür kavramına karşılık Hars kavramını önermiştir. Kültürü de bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleştirilmiş şeklidir. Kültür, bir milletin dini, ahlaki, hukuki, akli, iktisadi ve fenni hayatlarının ahenkli bir toplamıdır” (Şişman, 2012: 15).

## **1.2. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ**

“Kültürün başlıca öğeleri, yaşam biçiminin temel alanlarıyla bağlantılı olarak teknoloji ve doğa ile mücadele yapıtları, dil, ahlak ve estetik inançlar, tutumlar, kurallar, değerler, gelenekler, mitler ve sosyal kurumları sayabiliriz. Ancak insanların karşılaşmış oldukları durumları, nesnelere ve olayları değerlendirmelerinin arkasında yatan kültürel

etmenlerle sınırlı olarak ele aldığımızda başlıca kültürel öğelerin, değerler, inançlar, mitler ve ideolojiden teşekkül ettiği söylenebilir. Bu öğeler aşağıda açıklanmıştır” (Doğan,2012:38).

### **1.2.1. Değerler**

Değerler, genel olarak tutum, davranış ve inançların formüle edildiği genel standartlar; hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanır olduğunu belirten, toplum üyelerince paylaşılan ölçüt veya fikirler; bir sosyal yapının varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlayan tasvip ve teşvik gören, toplumca korunmaya çalışılan kabuller ve inanışlar yada davranış, tutum ve düşüncelere ilişkin olarak iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal ve rasyonel-irrasyonel ayrımında kullanılan spesifik bir özellik taşımayan ölçütlerdir. Değerler, toplumun insan doğa mücadelesi, insanlar arası sorunları çözmeye ilişkin doğrularla ilgili olduklarından toplumsal yaşam kadar eskidir (Doğan,2012:38).

### **1.2.2. Temel Varsayımlar (İnançlar)**

İnançlar düşünsel planda ele alındıklarında, yeni bir şeyleri öğrenmek olgu ve olayları düşünmeyi, incelemeyi ve yeniden canlandırmayı gerektirir. Eski bilişsel yapının yıkılarak yenisinin oluşturulması son derece güçtür. Çünkü temel varsayımların yani inançların yeniden gözden geçirilmesi, insanların başından beri çözüm buldukları kaygıların büyük ölçüde gündeme gelmesi anlamına gelir. İnançların değişim zorluğu, yenilerinin tolere edilmesinden çok, insanları sahip oldukları temel varsayımların içinde buldukları dünya ile uyumlu olduğu biçimindeki algılama eğilimleri nedeniyledir. Bu biliş sisteminin bozulması, yadsınması veya ret edilmesi insanlarda psikolojik rahatsızlık yaratır. İnançlar bireyin olgu ve olaylar hakkındaki bilgilerinin ve anlamlarının toplamıdır (Doğan,2012:38).

“Birey açısından bakıldığında bireyler kendi şahsi bilgi ve tecrübelerinin gerçeğin kendisi olduğuna inanırlar. Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte değerlere görece daha güçlü ve daha az esnekler. İnançlar, gerçeğin şimdi ve gelecekte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşur. İnançlar bireylerin olgu ve olaylar hakkındaki bilgilerinin ve anlamlarının toplamıdır. Bazı yazarlar, inançları üç grupta olarak ele almakta ve değerleri bu inanç tiplerinden

biri olarak kabul etmektedirler (Tevruz,1998:17). Aşağıda kısaca bu maddeler açıklanacaktır.

#### **1.2.2.1. Tanımlayıcı ve Varoluşcu İnançlar:**

Doğru ve yanlış belirlemeye yönelik inançlar bu grupta yer alır (Tevruz,1998:17).

#### **1.2.2.2. Değerlendirici İnançlar:**

“Bu grupta iyi ve kötü ayrımı ile ilgili inançlar yer alır. İşletmelerin başarılarının devamlılığının sağlanması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı değerler yaratma yeteneğine bağlıdır” (Erdem,1996:38).

#### **1.2.2.3. Örf ve Adetlere Yerleşmiş İnançlar:**

(Norm Koyucu) Davranış şekillerinin ve yaşam amaçlarının istek seviyesinin olup olmadığına ilişkin inançlardır (Erdem,1996:38).

#### **1.2.3. Tutumlar**

Kültürün bir diğer ögesi tutumlar olarak kabul edilir. Tutumların belirleyicileri değerler ve inançlar olduğundan dolayı tartışmalı bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutumlar daha çok davranışlara benzemektedir. Tutumlar insanların olaylara durumlara, düşüncelere ve nesnelere karşı olumlu veya olumsuz değerlendirme eğilimidir. Toplumlarda tutumlarının altında yatan kaynağın değerler ve inançlar olduğu kabul edilmektedir. Tutumlar ile değerler arasındaki fark ise; değerler tek inanca karşılık gelmekteyken buna karşılık tutum ise organize olmuş birkaç inanca tekabül eder (Doğan,2012:38).

#### **1.2.4. Normlar**

Normlar, iş görenler tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. “Normlar, iş görenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, insanlarla nasıl iletişimde bulunacağını gösterir” (Başaran, 1982:112).

Normlar bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmayan düzenlemelerdir. Grup normları ise grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranışlardır.

Normların başlıca özellikleri şunlardır (Doğan,2012:38);

- Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- Normların odaklaştığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır.
- Normlarda davranışları ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
- Normlar hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça açıklanabilir düşünceleri içerir.
- Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur.

Normlar gelenekler(örfler) ve görenekler(adet) olarak iki gruba ayrılırlar. Gelenekler toplumca uyuması gereken zorlayıcı kurallar iken, görenekler üyelerce uyulması beklenen ancak zorlayıcı yaptırımları belli olmayan kurallardır (Doğan,2012:38).

### **1.2.5. Semboller**

Semboller, nesnelerin, düşüncelerin, duyguların ve ilişkilerin yerini tutan sözcüklerle, el, kol ve baş ile yapılan davranışlar ve semboller olarak tanımlanır. Semboller bir kültürel ortam içinde belli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşur (Doğan,2012:38).

Sembollerin geçerli olabilmesi için;

- Anlatması beklenen şeyi anlatması
- Anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatması gerekmektedir.

### **1.2.6. Mitler**

Mitler (anlatı, söylence) temelde olayların orijinaline ve değişimine ilişkin olan ve sembolik kavramlarla ifade edilen, saygıdeğerlik veya kutsallık özelliği bulunan uydurulmuş hikayelerdir (Doğan,2012:38).

### **1.2.7. Kahramanlar**

Kahramanlar, toplum veya grubun temel karakterini doğrudan oluşturabilme olanağına sahip olabilirler. Kahramanlar bir toplumda, bir grupta veya bir kurumda itibar edilen ve bu nedenle de davranışlar için model olarak alınan gerçek veya hayali, ölmüş veya yaşayan bireylerdir (Sabuncuoğlu, 2003:48).

“Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda gösterilecek çalışma şeklini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel etkinliğin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler” (Sabuncuoğlu, 2003:48).

### **1.2.8. Törenler**

Törenler, bir toplum, bir grup veya bir kurumda ideal değerlere ilişkin düzenlemelerdir. Törenler, bir kültürde teknik olarak anlamsız, ancak sosyal olarak temel önemi olan ve arzulanan değerlerin paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemlerdir (Sabuncuoğlu, 2003:48).

### **1.2.9. İdeoloji**

İdeolojiyi doğrudan kültürün bir ögesi olarak ele almak tartışmalı bir durumdur. Bunun nedeni ideolojinin temelinde inançların, değerlerin ve normların yatması ve ideolojinin bunlar aracılığıyla tanımlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2003:48).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

“Genel olarak Örgüt iki veya daha fazla insanın ortak bir amaca ulaşabilmek için davranışlarını kurallara göre düzenlediği yapıdır” (Karcıoğlu, 2004:319).

Örgüt kültürü konusunda önde gelen yazarlarından Schein, örgüt kültürünü tanımlama sorunlarının önemli ölçüde örgüt kavramının kendisinin belirsiz olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. “Örgüt belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş sosyal bir yapı, kültür, fiziksel yapılar, çevrenin bir alt sistemi ve benzeri farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir” (Karcıoğlu, 2004:19).

Örgütlerin gerek dış çevrenin baskısı gerekse iç dinamiklerin zorlaması ile önerilen yeni uygulamalara karşı verecekleri tepki, sahip oldukları örgüt kültürüne göre farklılaşacaktır. “Örgütler, belirli bir amaca yönelmiş, önceden düşünülmüş yapılandırılan ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak tasarlanmış ve dış çevre ile bağlantısı bulunan sosyal varlıklardır” (Erdem, 2007:63-79).

“Bireyin tüm ihtiyaçlarını ve dileklerini tek başına karşılayamayacağı gerçeği örgüt fikrini ortaya çıkarmıştır. Birey yetenek, güç, zaman vb. yetersizliği gibi nedenlerden dolayı kendi ihtiyaçlarını başkalarının yardımı ile karşılamak durumundadır. En büyük örgüt toplum, birçok bireyin faaliyetlerini eş güdümlenerek, bütün üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını olanaklı hale getirmektedir. Böylece örgüt kavramının temel fikirlerinden biri karşılıklı yardımda bulunmak olmak üzere”(Demir, 2005:14);

- ✓ Ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesidir.
- ✓ Çabaların eşgüdümüdür.
- ✓ Hiyerarşiye olan ihtiyaçtır.

Örgütle ilgili çeşitli kuramlar da kendi argümanlarına uygun tanımlar yapmıştır. “Klasik Yönetim kuramına göre örgütler bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlar olarak tanımlanırken, olumsuzluk kuramına göre, çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar olarak görülmüş, bilimsel örgüt kuramına göre paylaşılan bilgi sistemleri ve sembolik örgüt kuramına göre de, sembolik konuşma örüntüleri olarak tanımlanmıştır” (Bakan vd., 2004:7).

“Sargut’a göre “örgüt ve yönetim dendiğinde temel konu insan olduğuna göre yerel örgütlerin sorunlarının o toplumun insanlarını tanımayan uzmanlarca çözümlenmesi bir düş olmaktan ileri gidemez”(Demir, 2005:14).

“Günümüzde örgüt kavramı yerine kullanılan işletme, kurum gibi kavramlar aslında amaçlarına veya faaliyetlerine göre bir araya gelmiş oluşumları ifade etmekte kullanılmaktadır. Ticari bir faaliyet gerçekleştirerek bu faaliyetten kazanç elde etme amacıyla oluşturulan örgütler ‘şirket’ olarak ifade edilmektedir. Bu tür örgütün temel amacı, üretim veya hizmet sunumu sonucunda elde edeceği gelirden kazanç sağlamaktır. Örgütü kuran bireyler, örgüt faaliyetinden kazanç elde etmeyi planlarken, örgütte çalışanlar ise örgütün amaçlarına bilgi, yetenek ve deneyimleri ile katkı sağlayarak gelir (ücret) elde edip kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını devam ettirmektedir”(Başaran,2014:9).

Örgütlerdeki yaşamın, paylaşılan sosyal gerçeğin, hiyerarşi, yapı, süreçler, kurallar ve uygulamalar yönleriyle aslın bulunduğu toplumun kültürel yapısına dayalı olarak çözümlenmeler yapılmaktadır. “Örgütlerdeki yaşayışın düzenli bir şekilde gerçekleşmesi için üyelerinin davranışlarını yönlendirecek değerlerin değişmesi gerçeği örgüt kültürünün değişmesi ve yönetimi gibi konuları gündeme getirmiştir. Yeni bir örgüt kültürü oluşturmak ise, yeni bir örgütsel yaşam biçimi oluşturmak olarak görülmüştür” (Şişman, 2002:36).

Örgütlerin ilişki kurmak ve uyum sağlamak durumunda oldukları çevre faktörleri çok çeşitli olduğundan, bunların düzenli bir şekilde gruplandırması zordur. Örgütlerin çalışmalarını etkileyen faktörleri dış çevre ve iç çevre faktörleri olarak ayırabiliriz.

**Dış çevre:** Dış çevre faktörleri iki biçimde ele alınabilir birincisi dahili dış çevredir. Örgütün etrafında yer alan, biçimsel olmayan gruplar ve bu grupların oluşturduğu ilişki sistemi dahili dış çevreyi oluşturur Dahili dış çevre denildiğinde; ekonomik, siyasal, sosyal, teknolojik ve demografik etmenler anlaşılmaktadır (Demir, 2005:13-16).

İkinci dış çevre ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Bu gruplar örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı ve düzenleyici özellikte olabilir. Örgütü kuşatan dış biçimsel gruplar olarak aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütler, müşteriler, kaynaklar, kooperatifler, okullar, birlikler, askeri kurumlar ve diğer sosyal kurumlardır.

**İç çevre:** Örgütün iç çevresi iki boyutta ele alınmaktadır. “Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, yönetim, finansal durum ve örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler gibi unsurlardır” (Demir, 2005:13-16).

## **2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

### **2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Gelişimi**

Kuşkusuz örgüt kültürü kavramının gelişimi ve önem kazanmasında İkinci Dünya Savaşı sonrasında yıkılan Japonya'nın hızla başlattığı ekonomik kalkınma hamlesinin büyük payı bulunmaktadır. Bu dönemde araştırmacılar, örgüt içinde oluşmaya başlayan ve gelişen kültürleri anlamadan örgütleri yapılandırmanın veya değiştirmenin çok zor olduğunu, örgütsel kültürün değişimi engelleyen aynı zamanda da değişim için bir araç olduğu fikrinde birleşmeye başladılar. “Savaşın ardından hızla yükselen Japon ekonomisi, tüm dünyayı ve özellikle de bilimsel araştırmacıları etkilemiştir. Japon mucizesi olarak adlandırılan bu ekonomik kalkınmanın ardındaki örgüt kültürü, dünyada önem kazanmaya başlamış hem araştırmacılar hem de yöneticiler örgüt kültürü oluşturabilmek için gereken unsurlara önem vermeye başlamışlardır”(Çetin, 2004:13).

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara

dikkat çekilmiştir. Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980’li yılların başlarına denk gelmektedir. Örgüt kültürü olgusuna artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber bunun en önemli nedeni yönetim teorisindeki gelişmelerdir” (Durgun, 2006:112-132).

“Örgüt Kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew’in *Administrati ve Science Quarterly* ‘de yayınlanan ‘Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışırken’ adlı makalesi ile Amerika akademik alan yazısına girmiş ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir. Ancak kültür kavramının kökleri eskiye dayanmakta olup sosyal bilimciler tarihi kadar eski bir kavramdır. Antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve ekonomistler uzun yıllar boyunca kültür ve örgüt kültürü alanlarında yöntemler geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürünün tarihsel gelişimiyle ilgili olarak antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi bilimlerinin konuya ilişkin katkıları incelenmelidir” (Bakan vd., 2004:21-23).

Antropolojik yaklaşım olarak örgüt kültürünü inceleyenler mülakat ve gözlem gibi açıklayıcı ve tanımlayıcı yöntemler kullanmaktadırlar. Böylece bir örgüt içerisinde geçerli olan değerler ve inançlar belirlenerek, bunların davranışları nasıl ve ne yönde etkilediği araştırılmaktadır.

Sosyologlar ise toplumun informel toplumsal yapı üzerindeki etkisini belirlemek suretiyle örgüt kültürüne katkı sağlamaktadırlar. Her örgütte biçimsel yapıların yanında biçimsel olmayan yapılar da oluşmaktadır. Geçerli örgüt kültürünün bu informel yapı ilişkilerini ne yönde ve nasıl etkilediği sosyologların çalışma alanı içerisinde yer almaktadır. Sosyologlar bu incelemeler sırasında istatistik ve anket gibi sayısal teknikler kullanmaktadırlar (Bakan vd., 2004:21-23).

Sosyal psikolojinin örgüt kültürüne katkısı sembollerin ortaya çıkışı ile ilgili olmaktadır. Bu sembollerin örgüt kültürüyle ilişkisi, örgüt kültürünün oluşumu ve gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır.

Ekonomistlerin katkısı ise, kültürün örgüt ekonomisine olumlu katkılar sağlayacağı ve yöneticilere mali açıdan bir başarı kazandıracacağı yönünde

incelenmektedir. Gerçekten de sağlam bir örgüt kültürü, örgütü mali ve ekonomik yönden başarıya taşıyabilir (Bakan vd., 2004:21-23).

1980'li yılların başından itibaren örgüt kültürü, gerek bilim adamları, gerekse uygulayıcılar tarafından hemen hemen her örgütsel problemi çözmek için olarak ele alınmaya başlamıştır. “Bunun nedenlerinden ilki Peters ve Waterman gibi bazı yazarların örgütsel başarının anahtarının güçlü bir örgüt kültürü olduğunu söylemeleri ve bunun sonucunda yöneticilerin rekabet avantajı kazanmak umuduyla örgütlerinin kültürlerini değiştirme çabalarıdır. İkinci önemli etken ise Japon ekonomisinin başarısının ve hızlı yükselişinin altında örgütlerin güçlü kültürel özelliklere sahip oluşunun yatmasıdır” (Öztürk, Şaklak, Yılmazer, 2010:60).

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır. “Kültür, yazılmamış kuralları, örgütün duygusal yönünü oluşturur. Herkes kültüre katılır fakat kültür genellikle fark edilmeden işler. Örgütler, temel kültürel normlara ve değerlere zıt yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle yüz yüze gelir” (Erdem, 2007:63-79).

Örgüt kültürü, “örgütün üyelerine sahip oldukları ulusal veya toplumsal kültürlere ilaveten farklı bir kimlik kazandırarak, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri kazandırmaktadır” (Bayrak, Özcan,2012:114).

“Köse ve arkadaşları örgüt kültürünü, “işletme veya kurumların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yolda ortak bir zemin hazırlayan, belli bireyler tarafından oluşturulmuş inançlar, değerler ve bireyler arasındaki etkileşimlerin tamamı” olarak tanımlamaktadırlar” (Köse, Tetik, Ercan, 2001:219).

Kozlu'ya göre örgüt kültürü; “bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi”. Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda

olgunlaşması, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür.

Örgüt kültürünün; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu belirtmektedir. Bu tanımların ışığında örgüt kültürünü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt kültürü ile ilgili tartışmaların çoğunda örgütü bir arada tutan “sosyal yapıştırıcı” olduğu fikri üzerinde ortak bir anlayış sağlanmıştır. Görülen odur ki; örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır. “Kurama göre kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır” (İşcan ve Timuroğlu, 2007:1).

“Örgüt kültürü literatürü üç farklı kavramsal çerçeve tarafından betimlenmektedir. Söz konusu kavramsal çerçeveler antropolojik temalar, sosyolojik paradigmlar ve epistemolojik ilgilerden oluşmaktadır.

**Antropolojik Temalar:** Antropolojik temalar farklı antropoloji okullarını kapsamakta, antropoloji alan yazını ile örgüt alan yazınının kesişmesinden beş tema ortaya çıkmaktadır. Söz konusu temalar karşılaştırmalı yönetim, ortak kültür, örgütsel öğrenme, örgütsel sembolizm ve bilinçdışı süreçler olarak ifade edilmektedir. Kültür, karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür temalarında bir değişken olarak; örgütsel

öğrenme, örgütsel sembolizm ve bilinçdışı süreçlerde de bir metafor ya da paradigma olarak ele alınmaktadır (Durğun, 2006:112-132).

**Sosyolojik Paradigmalar:** “İkinci kavramsal çerçeve, paradigma kavramını içermektedir”(Durğun, 2006:112-132). İşlevselci ve yorumlamacı paradigmlar örgüt kültürüne ilişkin farklı varsayımlara sahiptir. İşlevselci paradigma, sosyal gerçekliğe ilişkin objektivist bir bakış açısıyla karakterize edilmektedir. Pozitivist epistemolojiden beslenen işlevselci paradigma, topluma ilişkin düzenleyici bir bakışa sahiptir ve insan doğasına belirlenimci bir tarzda yaklaşmaktadır. Yararlı bilginin sağlanmasına yönelik bir tutuma sahip olan işlevselci paradigma, yararlı bilgiyle yönetilebilir, kontrol edilebilir, tahmin edilebilir yasa benzeri ifadeleri anlamaktadır. Buna karşın, yorumlamacı paradigma anti-pozitivist bir epistemolojiye sahiptir ve işlevselci paradigmanın kontrol ve tahmin edilebilirlik üzerine olan ilgisini paylaşmak yerine, sosyal gerçekliğe sübjektif olarak yaklaşmakta, araştırmalarında deneyim ve süreçleri belgelemeyi merkeze almaktadır (Durğun, 2006:112-132).

**Epistemolojik İlgiler:** “Epistemolojik ilgiler, Habermas’ın bilgi kuramından alınmıştır”(Durğun, 2006:112-132). “Habermas bir yandan emek ve etkileşim, diğer yandan da farklı bilgi kategorileri ve rasyonalite arasındaki bağlantıyı sistematik bir biçimde birleştirmiştir” (akt. West, 1998). “Habermas insan yaşamında iş, dil ve güçten oluşan üç temel ögenin varlığını öne sürmektedir. Söz konusu öğeler, farklı tipteki bilgileri biçimlendirmektedir” (akt. Lin ve Kang, 2002). İş alanı, en düşük girdi ve en yüksek çıktı üzerine odaklanmaktadır. Burada insanın çabası, birleştirilmiş düzenliliğin elde edilmesi aracılığıyla olayların kontrol edilmesi ve performansın artırılması yönündedir.

Örgüt kültürüne farklı epistemolojik, kuramsal ve metodolojik açılardan yaklaşılmış olursa da, örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayım söz konusudur (Durğun, 2006:112-132):

1. Örgütsel kültürler vardır,
2. Her örgütsel kültür diğerlerine göre tektir,
3. Örgütsel kültür, sosyal olarak inşa edilir,

4. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlamaktadır.
5. Örgütsel kültür, örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.

“Örgüt kültürü tanımları hem ihtiyaç ya da sorun alanlarını hem oluşum sürecini, hem işlevini hem de örgüt üyelerince paylaşılan şeylerin neler olduğunu kapsamaları bakımından öne çıkmaktadır.

Tanımların üzerinde yoğunlaştığı temel unsurlar (Doğan, 2012:104);

- ✓ Örgüt kültürü, örgüt-çevre ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme sorunlarının çözümüne ilişkindir.
- ✓ Örgüt kültürü, örgütün yaşamı sürecinde ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Örgüt kültürünün özü, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inanlar ve temel kabullerdir.
- ✓ Benimsenen özellikler ve tercih edilen çözümler her iki alanda da sorunları çözmektedirler ya örgüt üyelerinin algılamaları bu yöndedir.
- ✓ Algılamalar konusu olanlar şeyler ise, düşünceler, alışkanlıklar, teamüller, gelenekler, normaler, değerler, inançlar ve temel varsayım kalıplarıdır.

### **2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu Ve Öğeleri**

Örgüt kültürü, değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur. “Örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyutlardaki etkisiyle güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir” (Bakan vd., 2004:21-23).

#### ***İç Çevre Faktörleri:***

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,

- Kurucuları ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri
- Yöneticiler ve Yönetim yaklaşımı
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardım derecesi
- Alt kültürler
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi
- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi
- Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirilebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

## Dış Çevre Faktörleri

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler,

Yukarıdakiler dışında örgütle iletişimde bulunan her dış unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur.

“Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları Örgüt kültürü iç ve dış çevre unsurlarının etkisiyle çeşitli süreçlerden geçerek oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamaları Gagliardi dörde ayırmaktadır” (Bakan vd., 2004:21-23):

- Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar onu bir teşebbüste bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması olasıdır. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.
- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte

zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından olağanlık kazanır.

“Örgüt Kültürünün Öğeleri Örgüt kültürünün öğeleri konusunda, değişik ad ve boyutlarda değerlendirildiğinde farklı öğeler ortaya çıkmakta ise de genel kabul görmüş örgüt kültürü öğelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür” (Öztürk vd., 2010:61-21);

- a. Değerler:** Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısacası iyi-kötü ayırımına temel oluşturan seçenekler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil, olması arzulan ideal hedefleri temsil eder. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulan soyut davranış biçimleridir. Değerler örgütte nelerin değerli olduğunu göstermesi açısından önemli bir öğedir. Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılır ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilir.
- b. Yönetim Felsefesi:** Örgütün amaçları ile ilgili konularla işbirliği içindeki konular arasında bağlantılar kurup örgütün işlerini nasıl yöneteceği ile ilgili genel yollar ortaya çıkaran bir öğedir. Yönetim felsefesi, bir örgütte, tüm çalışanlar için genel olarak anlaşılan bir sınır oluşturması, yeni ve alışılmamış durumlara nasıl yaklaşılması gerektiği ile ilgili istikrarlı yollar sağlaması ve başarıya giden yolu göstererek bireylerin bir arada olmasını sağlaması bakımından son derece önemlidir.
- c. Varsayımlar:** Örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan örgütteki insan unsuru, örgüt içi ve dış çevre sorunları, örgütteki iş görenin kendi arasındaki ve yöneticilerle olan iletişim ve ilişkileri ile bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğası ilgili yorumlardır. Temel varsayımlar, örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçekler, insan eylemlerinin anlamı ve insan ilişkilerinin doğasına dair temel olarak paylaştıkları inançlardır.

- d. Normlar:** Örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret eden normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir. Örgütsel normları; örgütün değerler sistemine bağlı olarak, örgütte iş görenlere yol gösteren doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü olarak da açıklayabiliriz.
- e. İnançlar:** Örgütün geçmişte ve şimdiki gerçeklerine ilişkin iş görenlerinin bilgileridir denilebilir. Örgüt de o anda çalışan iş görenin geçmişe dair ve o andaki bilgileri ve bu bilgilerin bireysel sentezi sonucu ortaya çıkarlar.
- f. Hikayeler:** Örgütün kuruluşundan beri, örgütte konuşulan, başarılar, başarısızlıklar, kazanan ve kaybedenlere ilişkin anlatılanlardır. Hikayeler örgütün misyonunun çalışanlara aktarılması ve iş görenlerin örgüte ve çalışma sistemine uyum sağlamaları açısından önem taşır.
- g. Semboller:** Örgütteki uygun davranış biçimlerinin neler olduğu, yöneticilerin geçmişten beri göstermiş oldukları davranışlar ile hangi olaylar karşısında hangi davranışları gösterdiklerinin ortaya konulması o örgütteki sembolleri oluşturur.
- h. Törenler:** Örgütün temel değerlerini, amaçların önem sırasını, örgütte çalışanların hangilerinin vazgeçilmez olduğunu vurgulayan ve bunları pekiştirmek için aralıklı olarak tekrarlanan etkinliklerdir.

### 2.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Günümüzde rekabetin giderek yoğunlaşması ve zorlaşması, örgüt kültürünün önemini arttıran gelişmelerin başında gelmektedir. Çünkü örgüt kültürü, kurumların ya da örgütlerin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olarak da görülmektedir. Her örgütte zamanla gelişen inançlar, simgeler, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Böylece güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda ya da kuruluşlarda çalışanların nasıl davranması gerektiğini belirten davranışsal parametreler oluşmaktadır. “Güçlü örgüt kültürü sonuç üretmenin yanında örgüte hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademedeki en üst kademe kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansını vermektedir.

Bunların dışında güçlü örgüt kültürü, örgütsel davranışta tutarlılığı artırmakta ve örgüt içerisinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturmaktadır” (Şahin, 2012:21-35).

“Thompson ve Luthans örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır” (Soğan, 2013:12).

- Kültür, davranışsal faktörlere dayanan tanımlayıcı bir kavramdır.
- Kültür öğrenilebilir.
- Kültür, davranışsal etkileşimlerle iletilir.
- Örgüt ortamında çeşitli pekiştiriciler ve destekleyici araçlar kültürün gücünü artırır.
- Kültürü değiştirmek zordur.

Kültür, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirler, çalışanlara kimlik duygusu kazandırır, örgütsel bağlılığı artırır ve sosyal sistemi güçlendirir.

“Örgüt kültürünün, örgüt performansı üzerine de olumlu bir etkisi vardır. Erdil ve arkadaşlarının çalışmasını temel alarak güçlü örgüt kültürlerinin, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilediğini öne sürmektedir” (Demir ve Öztürk, 2011:52);

- Güçlü örgütsel kültürlerde tüm iş görenler ortak amaçları paylaşır.
- Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler iş görenler tarafından paylaşıldığı için iş görenlerin güdülenme dereceleri yükselir.
- Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunaltıcı etkileri olmaksızın bir kontrol sağlarlar.

Örgüt kültürü, örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün taraflara sağladığı yararlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, örgütsel verimliliği artırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenebilir.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar rasyonelize edilebilir ya da yumuşatılabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamı sürekli kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler, o örgütün ya da kurumun kültürü ile yapılmaktadır.

Schein ise, kültürün örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözümü üzerindeki etkilerine değinerek örgüt kültürünün iki ana işlevi üzerine durmuştur. Bu işlevler (akt. Soğan, 2013:13-14);

### **Örgütün dış çevreye uyum ve varlığını devam ettirme sorunlarını çözme:**

- **Misyon ve Strateji:** Açıkça veya örtülü olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve çevre tarafından anlaşılması.

- **Amaçlar:** Ana misyondan türetilmiş amaçlar üzerinde ortak anlayışlar geliştirme.
- **Araçlar:** Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar/yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.
- **Ölçümler:** Örgütün veya grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak fikir sağlama.
- **Düzeltilme:** Amaçlara ulaşamadığı durumlarda, düzeltici ve onarıcı stratejiler oluşturma konusunda fikir birliği.

### **İç bütünleşme sorunlarının çözümü**

- Grup sınırları ve grup dahil olma kriterleri,
- Güç ve statünün dağılımı,
- Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi gibi normları geliştirme,
- Ödülleri ve cezaları belirleme,
- Açıklanamazları açıklama(ideoloji din gibi)

#### **2.2.4. Örgüt Kültürünün Türleri**

Örgütler kendi atmosferlerindeki iç ve dış etmenlere göre kendilerine özgü bir kültür tipi oluşturmaktadırlar. Örgüt kültürü literatüre girdiğinden buyana birçok araştırmacı tarafından birçok değişik yöntem ve biçimde sınıflandırılmıştır. Başlıcaları; “Harrison ve Charles Handy”nin güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü sınıflaması; Diana Pheysey’in rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü sınıflaması; Quinn ve McGrath’ın rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür sınıflaması, Cameron ve Quin’in girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü sınıflandırmalarıdır. Fakat en yaygın olarak güçlü ve zayıf örgüt kültürü sınıflandırması kullanılmaktadır. İstese de istemese de her işletmenin örgüt kültürü vardır. Kimisi örgütü birçok yönden güçlendirerek olumlu etki

yaratacak kimisi ise bu olumlu etkiden mahrum bırakacak ya da daha kötüsü olumsuz yönde etkileyecektir” (Demir ve Öztürk, 2011:21).

#### **2.2.4.1. Güçlü Örgüt Kültürü**

“Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir”(Özalp ve Kırrel, 2000:110).“Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir Bilinçli bir şekilde oluşturulan yerleşik bir kültür yapısı, çalışanlarca da desteklenip benimsendiği takdirde örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliğini geliştirir, iletişimi kolaylaştırır, çalışanlar arasındaki ve işletmeyle olan bağı güçlendirir” (Tozkoparan ve Susmuş, 2001:201-223). Güçlü örgüt kültürüne sahip bir işletmede çalışanların büyük bir kısmı genel değerlerle uyum içindedir. Başka bir ifadeyle; etkin, her noktada hissedilen ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen “örgüt kültürünü” tanımlar.

#### **2.2.4.2. Zayıf Örgüt Kültürü**

Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir. Çalışanlar üzerinde yeterince etkili değildir. Bu nedenle işletmede çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edilmesi mümkün değildir. Zayıf kültürlerde değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamış, alt kültürler arası bağlar gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır (Zeytinoğlu, 2013:6).

Zayıf örgüt kültürü, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkiler. Bireylerin kültürü öğrenmesi, benimsemesi ve işletmeye uyum sağlaması güçleşir. Bireysel yaklaşımlar öne çıkınca, işletmenin amaçlarına katkı derecesi düşer.

“Örgütsel değil de kişisel değerler ön planda olacağından, istenilen hedef ve planlara ulaşılması imkansızdır. Bu nedenlerden örgüt kültürü ve iklimi olumsuz etkilenir ve zayıflar” (Zeytinoğlu, 2013:6).

#### **2.2.4.3. Baskın Örgüt Kültürü**

İşletmelerde çalışanların çoğunluğu belirli bir disiplin içinde görevlerini yapmayı, örgüte sadakat, bağlılık ve müşteri memnuniyeti gibi özelliklerin olması

gerektiğini düşünmektedir. “Bu özellikler çalışanlarca benimsendiğinden örgütsel davranışları belirler ve baskın bir kültür tipi oluşur. Bu tip örgütlerde personelin çoğu için aynı temel de ve Örgütlerde değerler vardır” (Akıncı, 1998:36). İşletmeler değişik bölümlerde çalışmalarını devam ettirirler. “Bu farklılıklara göre işletmelerin gereksinimleri, ihtiyaç kaynakları ve beklentileri belirlenir. Çeşitli etmenler ile etrafın yüklemiş olduğu mesuliyetler ile örgütler kültürlerini değiştirme yoluna gitmek zorunda kalabilirler”(Gürbüz, 2014:18).

#### 2.2.4.4. Alt Örgüt Kültürü

“İşletme içinde yer alan personellerden sadece belirli bir kısımca benimsenen ve paylaşılan inançları simgeler. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: düşünsel ve bölgesel farklılıklar nedeniyle teşkilat içinde alt kültürler görülmektedir” (Akıncı, 1998:36).

Bir örgütte bir tek kültürden bahsetmek her zaman kesin olarak mümkün değildir. Örgütler açık bir sistem olduğundan ve kültürde sürekli değişen bir yapıya sahip olduğundan bazen örgüt kültürünün içinde birden fazla kültürün özellikleri vardır. İşbirliğine dayalı kültür aile ortamı gibi birlik ve beraberliğin önemli olduğu bir yapı varken; pazar merkezli kültür, kişisel katkıların ortak çıkarlara katkısını ölçen ve bu katkı oranında karşılığının alınması gerektiğini öneren bir yapı vardır. “Girişimci kültüründe (adhokrasi kültürü) örgütsel yapılaşma düşük düzeyde tutulup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir iken; hiyerarşi kültüründe formallik, prosedürler, standart kurallar, ileri düzeyde yapılaşma söz konusudur” (Şişman, 2007:145).

“Örgüt Kültürü alanında Diğer çalışmalar arasında Araştırmacı JeffreySonnenfeld’in çalışmaları sonucunda örgütlerde dört farklı kültür türünün bulunduğunu tespit etmiştir. Jeffrey bu kültürleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır” (Başaran, 2014:9);

**Akademi Kültürü;** Uzmanlaşmış işler, etkin bir şekilde tanımlanmış ilerleme ve sürekli bir eğitim ile açık olarak belirginleşmiş bir kültür türüdür. Günümüzde bu tür örgüt kültürüne verilebilecek en iyi örnek üniversitelerdir. Üniversitelerin üyeleri, kendi

konularında uzmanlaşmış bireylerden kişilerden oluşmuştur. Üyelerin ilerleme-yükselme koşulları etkin bir şekilde tanımlanmıştır.

**Kale Kültürü;** bu türün ana amacı ortak bir yaşam ve birlikteliğin sağlanabilmesidir. İsminden de anlaşılacağı üzere, örgütü bir kale olarak nitelendiren üyeler, kaleyi korumak amacıyla birlikte ve ortak hareket etmektedirler.

**Kulüp Kültürü;** uzun süreli örgütte çalışmanın, üyelerin sosyal açıdan yaptıkları işe uygunluğunun, gruba bağlılığının ve sadakatının önem taşıdığı ve bu tür kültürel değerlerin ön plana çıktığı bir yapıdır. 1970’li yıllarda yaşanan Japon Mucizesi bu örgüt kültürü türüne verilebilecek en iyi örnektir. Japonya’da bireylerin, çalıştıkları şirketlere veya ait oldukları örgütlere bağlılıkları ve sadakatleri en üst düzeyde olup, emekliliğe kadar aynı örgütte kalmayı hedeflemektedirler.

**Takım Kültürü;** “yaratıcılık ve riske girmenin desteklendiği, bireylerin şirkete olan katkılarının ödüllendirildiği, yeni buluşların sergilendiği bir kültür türüdür. Ancak bu kültürde örgüte bağlılık ve sadakat çok önem taşımamaktadır ve ikinci planda kalmaktadır”. Teknoloji şirketleri bu kültür türüne örnek olarak

## 2.2.5. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

### 2.2.5.1. Cameron ve Quin’in Kültür Sınıflaması

“Örgüt kültürü yazınında kültürle ilgili pek çok sınıflama mevcuttur. Bu sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi sebebiyle Cameron ve Quin’in sınıflaması yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Cameron ve Quin tarafından örgüt kültürleri girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplanmıştır” (Şişman, 2012:145). “Aşağıda bu kültürlerin özellikleri kısaca açıklanmaktadır” (İşcan, Timuroğlu, 2007:1).

**Adokrasi kültürü (Girişimci Kültür):** Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine

yoğunlaşır. Başarı tek ve yeni ürün veya hizmet anlamındadır. Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir. Bu kültürün gözlenebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri olabilir.

***Klan Kültür (İşbirliğine Dayalı Kültür):*** Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Bu örgütler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Bu kültürde örgüt liderleri akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi düşünülür. Örgüttekiler birbirlerine sadıktır ve geleneksel olarak bağlıdırlar. Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kâr, uyum ve moral büyük önem taşır. Başarı tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür bir kültür gözlenebilir.

***Hiyerarşi kültürü (Yapılaşmış Kültür):*** Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Burada liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok kritiktir. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Uzun dönemde durağanlık ve yeterli performansla ilgilenir. Başarı; güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramları ile tanımlanır. Çalışanların yönetimi, öngörümleme ve çalışma güvenliği ile ilgilenir. Bu gruba girebilecek bazı örgütler; oto fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri olabilir.

***Pazar Kültürü (Pazar Merkezli Kültür):*** Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler; daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Bu örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Lider üreticidir ve sert rekabeti sever. Örgütü bir arada tutan bağlılık kazanma üzerine odaklıdır. Uzun dönemde

rekabet faaliyetlerine ve ölçülebilir amaç ve hedefleri başarmaya odaklanır. Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir. Başarı pazar payı ve pazara girme olarak tanımlanır. Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler olabilir.

#### **2.2.5.2. Hofstede'in Örgütsel Kültür Analizi**

“Geert Hofstede ‘in kültür konusunda düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırmanın sonuçlarını dört başlık altında incelemektedir; güç mesafesi, belirsizlik kaçınma, bireysellik kolektivizm ve erillik-dişilik” (Bakan vd., 2004:82-89).

**Güç mesafesi özelliği:** Kültürün bu boyutu, bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimlerini; bu dağılımdaki farklılıkların eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenmeme ve kabul edilme derecelerini göstermektedir. Dolayısıyla güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir şekilde dağılımı ile ilgilidir.

Hofstede'e göre güç mesafesi düşük toplumlarda;

- Toplumdaki eşitsizlikler azaltılmıştır,
- Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır,
- Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamında olup uygun bir biçimde oluşturulmuştur,
- Toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmektedir,
- Gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır,
- Herkes eşit haklara sahiptir,
- Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir,

- Sosyal sistem sorgulanabilmektedir,
- Bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu g¼c¼ yeniden dağıtmaktan ge¼mektedir,
- Değişik g¼c¼ seviyesindeki insanlar kendilerini daha az tehdit i¼inde algılanmaktadır,
- G¼c¼s¼zler arasında gizli bir uyum konusudur,
- G¼c¼s¼zler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir.

“G¼c¼ mesafesi geri olan k¼lt¼rlerde, g¼c¼ dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenir. Dolayısıyla g¼c¼ mesafesinin y¼ksek olduğu toplumların temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir”(Bakan, B¼y¼kbeře, Bedestenci, 2004:82-89);

- Eşitsizlik d¼zeninin olduğu bir d¼nyada herkes hak ettiği yerdedir.
- G¼c¼l¼ler ve g¼c¼s¼zler bu d¼zende korunmaktadır.
- ¼ok az insan Özg¼r ve insanların ¼oęu ise diğerlerine bağımlıdır.
- Hiyerarşi varoluşlar eşitsizlik anlamındadır.
- Toplumun alt katmanlarında olanlar ile ¼st katmanlarında olanlar birbirlerinden farklı kategorilerde gör¼rler.
- G¼c¼ toplumun temel ger¼eęidir ve iyi ve k¼t¼den ¼nce gelir.
- G¼c¼ hukuksallığı tartışılamaz.
- G¼c¼ sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.
- G¼c¼l¼ler olduklarından daha fazla g¼c¼l¼ görünmeye ¼alıřmıřlar.
- G¼c¼s¼zler kınanır ve kendilerine ¼ok fazla değer verilmez.
- Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu g¼c¼ sahiplerini değiştirmektir.

- Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güvenin düşük olması nedeniyle zordur.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan merkezileşme, basit farklılaşma, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğeler fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; işyerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, sivil bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalılarının mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir.

“Hofstede, Düşük güç mesafesi yaşanan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda ve İrlanda’yı göstermiştir. Yüksek güç mesafesinin yaşandığı ülkeler ise Malezya, Meksika, Güney Kore, Hindistan, Panama gibi ülkeler örnek vermiştir” (Bakan vd., 2004:82-89).

***Belirsizlikten Kaçınma Özelliği:*** Belirsizlikten kaçınma bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve öngörülemez gelişmesi yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması halinde, bir toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır. Belirsizlikle başa çıkma yolları toplumların kültürel mirasıyla ilişkilidir. Belirsizlik başa çıkma yolları okul, aile gibi temel kurumlar vasıtasıyla transfer edilir ve desteklenir. Örgütler açısından belirsizlik kavramı, sıklıkla çevre kavramıyla ilişkilendirilir. Belirsizliğin kaynağı olarak çevre, örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan her şey olarak ele alınır.

***Bireyselcilik / Kollktivizm Özelliği:*** Kùltürün bu boyutu bir toplumundaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışlarla ilgilidir. Hofstede'e göre bireyselcilik belirli toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bir başka deyişle bir toplumun ilişkilerinin insanların daha çok kendilerinin ve birinci derece dereceden yakınlarının geçmişiyle ilgili olduğu gevşek bir toplumsal çerçeve içinde mi, yoksa kişilerin grup içi ve dışı insanlar arasında ayrıma giderek grup içi üyelerin kendilerine bakmalarını beklediği sıkı bir toplumsal çerçeve içinde mi örüldüğünü gösterir.

Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve bir klanı devam ettirmek ve büyötmek için doğarlar. Bu bağlamda kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne tutarlar. Bireyselcilik değerlerinin yüksek olduğu toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlar, herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder "Ben" tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir.

***Eril ve Dişil Özellikler:*** Kùltürün bu boyutu cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Cinsiyet rolleri, aile okul ve akran grupları içerisinde sosyalizasyon yoluyla transfer edilir. Yetişkinlik öncesi sosyalizasyon erkekler için daha iddiacı, kadınlar için daha terbiye edici şekilde oluşabilir. "Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında ilişki vardır. Dişil kùltür geleneksel anlamda toplumlarda genellikle kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikler içermektedir. Eril kùltürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidir. Dışsallıktan ziyade içsellik özelliklerine sahiptir. Erkek kùltüründe çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişil kùltürlerde ise kendine güven yerine alçak gönüllölük egemen olmaktadır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumundaki iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz"(Bakan vd., 2004:82-89).

### 2.2.5.3. Quinn ve McGrath'ın Sınıflaması

Quinn ve McGrath (1985) örgüt kültürlerini dört farklı biçimde sınıflandırmıştır. Bu kültürlerin bazı özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır (Şişman, 2012:144 ve Başaran, 2014:25):

**Rasyonel Kültür:** Bu kültürde amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde yoğunlaşma ve mantıksal yargılama önemlidir. Performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli, yeterliliğe dayanmaktadır. Amaç merkezli ve direktif liderlik stili egemendir.

**Gelişmeci Kültür:** Bu kültüre sahip işletmelerde amaçların esnek olmasına önem verilir. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak sağlamaktır. Gücün kaynağını değerler oluşturmaktadır. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.

**Uzlaşmacı Kültür:** Bu tür kültürlerde, örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamaktır. Olumlu iklim, tartışma, katılma ve uzlaşma esastır. Performans ölçütü ise grubun morali, uyumu ve kaynaşmasıdır. Gücün kaynağı informal statülerdir. Liderlik stili destekleyici ve ilgilidir.

**Hiyerarşik Kültür:** Kuralların uygulanması bu kültürde çok önemlidir. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme gibi konular önemlidir. Koruyucu ve muhafazakar liderlik stili egemendir.

### 2.2.5.4. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

“Örgütsel kültür sınıflamalarından biri Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflamadır. Bu araştırmada Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır. Çünkü Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir. Bu modeller aşağıda olduğu gibi belirtilmiştir” (Maya, 2015:23-24).

**Güç / Otorite Kültürleri:** Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir. Otoriteye pek karşı çıkılmaz, ancak otorite sahiplerinin de güçlü olmaları yetmez, aynı zamanda liderlerin bilgili ve tecrübeli olmaları da gerekir. Bu tip örgütte korku hâkimdir ve örgütlerde gerginlik havası hâkimdir.

**Bürokratik / Rol Kültürleri:** Bu tip örgütlerde rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri belirlenmiştir. Hatta bir sorunla karşılaşıldığında bile çözüm yöntemleri bile belirlenmiştir. Örgüt, tepe yönetimi tarafından belirlenmiş kurallarca kontrol edilmektedir. Her bölümden üzerine düşeni yapması beklenir, bu kültürde işbölümü hâkimdir.

**Görev (İş-Süreç) Kültürü:** Çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu tip kültüre sahip bir örgüt iş görenlerinden, işlerine ve örgütlerine fazla zaman harcamalarını ve bütün enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler, çalışanların onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar.

**Birey (Destek) Kültürü:** Bu kültür, bürokrasiye, uzmanlaşmaya rutin işlere karşıdır. Bu tip kültüre sahip örgütler çalışanlarına, birbirleri ile ilişki kurma ve konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanların da kararlara katılımını teşvik eder. Çalışanlara sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim biçimi sergilenerek, çalışanların işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanır. Aynı zamanda takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir.

#### **2.2.5.5. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli**

Parson'un bu genel modeline karşılık olarak bazı yazarlar tarafından belirgin bir grup şirket üzerinde çalışarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan Japon araştırmacı William G. Ouchi olmuştur. -Z- teorisinin mucidi olan bu araştırmacı örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleridir, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. "William Ouchi teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan dört temel faktörün

(kalite, iş gücünün devamlılığı, güdülenme, verimlilik) büyük şirketlerin başarısında ana etmen olduğunu göz önünde bulundurmuştur” (Gürbüz, 2014:24 ve Doğan, 2015:29-30).

***İş görenlere Bağlılık (Yaşam Boyu İstihdam):*** İş görenlere bağlılık aynı zamanda yaşam boyu istihdam sistemini çağrıştırmaktadır. Çalışanların işe girişinden emekli oluncaya kadar aynı işletmede kalmasını ifade etmektedir. Ancak uygulamalar, küçük işletmelerden ziyade orta ve büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. “Ouchi”ye göre tipik Japon ve Amerikan Z şirketleri iş görenleri birlikte tutmak ve uzun süreli hatta yaşam boyu iş vermek eğilimindedir. Kültürel değerlerini de bu yönde geliştirirler. Kurumsal kültürün değerlendirmelerini benimseyerek, “dış koşullara uyum” ve “kurum içi bütünleşme” , “esneklik ve uyumluluk” boyutlarına bağlı olarak katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon kültürleri sınıflaması yaygınlaşmıştır” (Harun, 2008:29).

***Kolektif Karar Alma:*** Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine dayanan katılımcı bir içerik taşır. Örneğin; işten çıkarılacak olan bir işçinin karar toplantısına çağırılması gibi. En belirgin ve başarılı uygulamalarından birisi de kararların oybirliği ile alınmasıdır. Buna karşın tipik Amerikan firmalarında liderlerin ya da çalışanların karar verme sorumlulukları yok denecek kadar azdır.

***Kolektif Sorumluluk:*** Japon toplumunda ve kurumlarında statüye büyük önem verilmektedir. Kurumun temel yapı taşı pozisyonunu belirleyen; yöneticiler, yardımcıları, işçiler, sekreteri astları ile belli bir rolü oynayan bireyler değil, bölümlerdir. Yani bir tek kişinin sorumluluğu değil, bu kararda grubun sorumluluğu önem taşır. Ancak gerek Z modeli Amerikan şirketlerinde gerekse tipik Amerikan şirketlerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bireyselcilik her zaman ön plandadır. Ancak grup kararlarında özellikle de yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurmuş oldukları ilişkiler Z tipi şirketlerde büyük önem taşır.

***Çalışanlara İlgisi (Kurumsal Bütünleşme):*** Japon yaşantısının ortak yönlerinden birisi de özel yaşama verilen önemdir. Yönetici konumunda olanlar çalışanlarının özel hayatıyla da ilgilenmektedirler. Japon yönetim felsefesinin altını çizdiği temel amaç, yönetimi ve çalışanları ortaklarmış gibi bir araya getirmektir. Bazı sorunların mesai

dışında dahi çözülmeye çalışılması, ortak toplantı ve geziler düzenlenmesi kurumsal bütünleşme anlayışının birer sonucu olarak karışımıza çıkmaktadır.

**Uzmanlığa Dayanmayan Kariyer:** Bu sistemde amaç, Japon çalışanın mesleğinin doruğuna geldiğinde çalıştığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmasıdır. Çalışanlar çeşitli görevler ve bürolar arasında farklı fonksiyonlarda çalışarak kendilerini geliştirirler.

**Kontrol veya Denetim:** Japon yönetim felsefesinde tüm çalışanlar birbirlerini otomatik olarak kontrol eder. Bu kontrol informel yani resmi olmayan kanallarla ve gizli olarak yapılır. Burada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür.

**Yavaş Değerlendirme:** Ouchi'nin gözlemlerine göre Japon şirketlerinde ve Amerikan Z tipi şirketlerde hem işçiler hem de yöneticiler devamlı değerlendirmeye alınırlar. Bu değerlendirmeler bazen on yıl sürebilir ve iş görenler hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak değerlendirilir. Düzenli aralıklarla Japon çalışanın statü hiyerarşisinde yükselmektedir. Bu ise çalışanın fonksiyonel hiyerarşi içerisinde yükselme şansını elde etmesinin ön koşuludur.

#### **2.2.5.6. Diana Pheysey'in Sınıflaması**

Bu sınıflandırmada da "Harrison ve Handy' nin sınıflandırmalarını temel alınmış benzer biçimde örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplamıştır" (Şişman, 2012:143).

**Rol Kültürü:** Daha çok küçük işletmelerde görülebilecek bir kültür tipi olarak nitelendirilmekte, piramit tipi hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde gözlenen bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller, iş tanımları, kurallar, işlevler, önceden belirlenmiştir. Rasyonellik, her şeyin önceden belirlenmesi ve örgütsel amaçlar ön plandadır. Klasik bürokrasiler olarak nitelendirilen örgütler, bu gruba girmektedir.

**Başarı Kültürü:** Kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültürü olarak nitelendirilmiştir. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır.

**Güç Kültürü:** Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde topladığı kültür tipini ifade etmektedir. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerde toplanmıştır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı vardır.

**Destek Kültürü:** Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür türü olup insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılmaya önem verilir.

#### **2.2.5.7. Bill Schneider' in Örgütsel Kültür Analizi**

Örgütsel kültürler sınıflamasına yönelik yapılan en erken çalışmalardan biri olan “Harrison ve Handy çalışmalarından yola çıkarak Schneider dört tür kültürü sınıflaması yapmıştır. Bu kültür sınıflandırmaları Kontrol, iş birliği, yetenek ve gelişme” (Bakan vd., 2004:94-96).

**Kontrol kültürü:** Bu kültürde odak nokta kesinliktir. Kontrol kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkanı olan işler ve faydalıklardır.

**İş Birliği Kültürü:** Schneider İş birliği kültürünün sinerji ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu kültür, birliği müşteriyle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedeflemiştir. İş birliği kültüründe temel konu insanların tecrübeleri ile gerçekler arasındaki ilişkidir. Örgütler gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların değişik tecrübeleri ile yollarına devam ederler. Bu kültürde müşterilerin amaçlarının gerçekleşmesine odaklanmıştır.

**Yetenek Kültürü:** Bu kültür ayırt etme ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu kültürde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelerle tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok büyük oranda dikkat edilir. Bu kültürde karar alma süreci bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol izler.

***Gelişme Kültürü:*** Schneider' e göre gelişme kültürü zenginleştirme ile ilgilidir. Müşterilerin maksimum oranda arttırılması ve müşteri potansiyelinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilebilmesi ile ilgilidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİSİ

#### 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel bağlılık kelimesinin kullanılmaya başlanmasının teknolojik gelişmelerin artması ile paralellik göstermektedir. Bağlılığı davranışsal olarak gören Howard Becker 'e göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda (side-bet) (çalışanların bakış açısında değerli olan herhangi bir şey) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır.

Bağlılık araştırması ödüllendirme sistemine dayanan Oscar Grusky, örgüt tarafından ödüllendirilebilmek için bireyin harcayacağı çaba miktarı arttıkça bağlılık seviyesinin de buna bağlı olarak artacağını belirtmiştir.

Rosabeth Moss Kanter Bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almıştır. Kanter'e göre bağlılığın üç şekli vardır. Bunlar devam, uyum ve kontrol bağlılığıdır. Mary E. Sheldon bağlılığı, örgüte yapılan yatırım alıstırması olarak ele almaktadır.

LymanW.Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, ve Paul V. Boulian (1974) örgütsel bağlılığı “bireyin belli bir örgütle bütünleşme seviyesi”olarak görmektedir. Yazarlara göre bağlılık: İş görenin firmanın üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyması, iş görenin firmanın yararı için daha fazla çaba sarf etmesi, iş görenin firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesiyle şekillendirilebilir.

Sadece bağlılık değil aynı zamanda örgütü ve çalışanların kariyer yapma potansiyellerini anlamaya yönelik bir yapıda olan Weiner ve Gechman modeli; iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerinin yerini tutabilecek tanımlar olduğunu belirtmiştir. Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw 1977 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarını davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki kısma ayırmışlardır. Davranışsal bağlılık çalışanların geçmiş davranışlarının onları örgüte

bağladığı fikrine dayanmaktadır. Tutumsal bağlılık örgüt amaç ve hedefleri ile çalışanların tanımlanması ve ayakta kalma isteği temeline dayanmaktadır.

“John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac örgütsel bağlılığın öncülleri, ilişkileri, ve sonuçları hakkında daha önce yapılan ampirik çalışmaların meta analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Meta-analiz çalışmalarında iki tür baskın örgütsel bağlılık ortaya çıkmıştır. Bunlar tutumsal ve hesapçı(calculative) bağlılıklardır. 1990 yılında o güne kadar yaygın olan örgütsel bağlılık anlayışı dışında örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşan üç bileşenli bir model geliştirmişlerdir” (Yağcı, 2007:116-117).

### **3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Örgütler mal ya da hizmet üretirlerken ortaya çıkan çıktılarının kalitesi kuşkusuz sahip oldukları iş görenlerin yeterliliği, bilgi ve becerisi ile yakından ilgilidir ancak iş görenlerin yeterliliğinin yanında örgüt kültürünü benimsemeleri ve örgüte bağlılığında yüksek olması gerekir. Çünkü örgütlerde “İş görenlerin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, modern ve etkili bir biçimde donatılması, onun işinde yeterli nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yeterli değildir. Önem verilmesi nokta iş görenlerin işlerini yaparlarken yeterli nicelik ve niteliği yakalayabilmesi için motive olması, motive edilmesi gereklidir. Bunun gerçekleşmesi için işin gerektirdiği bilgi ve becerinin yanında işe ilişkin olumlu ve yapıcı tutumlara da sahip olması gerekir, İş görenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları, değerler çalışma yaşamına bakış açıları, onların örgütte kalmalarına ve örgütsel gelişimin sağlanmasına etkide bulunacaktır” (Uygur, 2009:11).

Bağlılık kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların çoğu, araçsal bağlılık üstündeki ve ötesindeki bağlılık türü üzerinde odaklanmaktadır. Örneğin örgütsel bağlılık, bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine tarafı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. “Bağlılık gösteren iş görenler içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri,

başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir” (Uygur, 2009:13).

“Bağlılığa ilişkin tanımlar oldukça çok olmasına rağmen bu tanımların hemen hemen hepsi davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki temel yaklaşım altında toplanmaktadır” (Çöl ve Gül, 2005:292).

Davranışsal yaklaşım açısından bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve ona uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

Tutumsal yaklaşımı benimseyerek tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.

Bir toplumda her bireyin, yaşamını sürdürmek, toplumsal üyelik, görev ve rollerini yerine getirmek, toplumda kendisine yaraşır bir konum kazanmak için gerekli olan davranış kalıplarını öğrenmesi gerekir. Bu davranış kalıplarının günümüz dünyasında tümüyle evde ve aile ortamında öğrenilmesi güçtür. Bu işlevi bugün eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullar yerine getirmektedir.

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri baş- ta duyguları, ilgileri ve güdülleri olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütünün desenlemesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, “çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır. Bütün bunlar okulun, birey boyutunun kurum boyutundan, informal yanının formal yanından, etki alanının yetki alanından daha çok öne çıkarılması gerektiğinin göstergeleridir” (Balay, 2000:11-12).

Örgütlerin temel bir amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. “Çalışanların örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, genellikle birbirine benzer ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır. Bu sayede, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgütteki amaçlara daha kısa sürede etkin bir şekilde ulaşılabilmesi söz konusu olmaktadır” (Yalçın ve İplik,2005:396).

Örgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın “personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Kavramın ilk ortaya çıkışından itibaren hayli zaman geçmesine rağmen örgütsel bağlılık ilgi odağı olmaya devam etmektedir” (Erdem, 2007:63-79).

Porter ve arkadaşlarının (1974) tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisidir. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Bunlar;

1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma,
2. Örgüt için fazladan çaba harcama isteği ve
3. Örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu.

Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık anketi de Porter ve arkadaşlarının (1974) bu modeli çerçevesinde geliştirilmiştir.

Buchanan (1974)’a göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. “McCaul ve arkadaşları (1985)’na göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir. Guatam ve arkadaşları da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler” (Balay, 2000:11-12).

“Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır. Bunlar”(Yalçın ve İplik, 2005:397):

1. Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması.
2. Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi.
3. Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Örgütsel bağlılık literatüründe üç farklı bağlılık unsuru bulunmaktadır: Bunlar “duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır. Bu yaklaşımlar genelde örgütle çalışan arasında bir bağ oluştursa da, bu bağın niteliğinin farklı olduğu açıktır” (Durna,2011:210-219).

**3.2.1. Duygusal Bağlılık:** Duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. İş görenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla 398 bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler.

**3.2.2. Devam Bağlılığı:** Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir İş görenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır.

**3.2.3. Normatif Bağlılık:** İş görenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda,

bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir. Yukarıda açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. “Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır. İşgörenin, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır” (Yalçın ve İplik, 2005:397-398).

### **3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE DEĞİŞKENLERİ**

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler üzerinde genel bir ayırım yapacak olursak bu faktörler genel olarak demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal olarak ayırabiliriz.

#### **3.3.1. Demografik Faktörler**

Örgütsel bağlılık ile demografik özellikler arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu faktörler yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim, medeni durum gibi birçok durumu kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılık çalışmalarında Örgütte demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında ilişkileri inceleyecek olursak, yaş ve cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında ilişki üzerine bir fikir birliği olmadığını ortaya koymuştur ancak kadınların erkeklere göre örgüte bağlılıkları daha fazla olduğu kadınların daha az iş değiştirme eğilimindedirler. “Çalışanların Kıdem durumu ile örgüte bağlılık anlamında pozitif bir etkisi olduğu, eğitim durumu yükseldikçe ise bağlılık konusunda negatif bir etki yarattığı belirtilmiştir. Örgüte bağlılığın yaş ilerledikçe daha pozitif bir etki yarattığı belirlenmiş bu pozitif etkinin nedeni olarak ise yaş ilerledikçe iş görenlerin alternatif başka bir eğitim alma gücünün olduğu belirlenmiştir” (Uygur, 2009:22-23).

### **3.3.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler**

Örgütsel bağlılık etkileyen diğer bir faktör Örgütsel –görevsel etmenlerdir. Bu faktörler rol çatışmaları, rol belirsizleri, örgütsel iklim, örgütsel kararlara katılım, örgüt çevresi, iş arkadaşlarına bağlılık ve iş gruplarıdır.

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan bireyin rol gereklerinden birisine diğerine oranla daha fazla uymasındır. Bu durum işteki iki beklentinin birbiriyle uyumsuz olmasından meydana gelmektedir. Rol çatışması, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu olumsuz etki bireyin içinde kapanması, gerginlik ve stres olarak görülebilir.

Rol belirsizliği, bir iş yapmak için gerekli olan becerilerin yetersiz olmasından kaynaklanır. Bu belirsizlik yetersiz eğitim, eksik haberleşme ve bilginin yanlış paylaşılması ya da hiç paylaşılmamasından kaynaklanabilir. Bu belirsizlik iş görenin tatminsizliğine gerilim ve isteksizliğine yol açmaktadır.

Örgütsel iklim, Bir örgütün kültürü ile ilgili olup bireyin deneyimleri için kaynaktır. Örgütsel iklim örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar arasında uyumun sağlanması için bireysel algılamaları etkiler. Örgütsel kararlara katılım gösteren bireyler, örgüte yüksek düzeyde bağlanırlar. Ancak bu tür kararlara katılım göstermeyen ve gerekli sorumluluğu üzerine almayan bireylerin örgüte bağlılıkları düşük düzeyde olacaktır.

İş arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal bağlar, örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

### **3.3.3. Durumsal Faktörler**

Bireyin örgüte giriş öncesinde genel bağlılık eğilimi ve yaşadıkları kişinin bir ön bağlılık eğilimini oluşturur. İş görenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerinin ne olacağını ortaya koyan üç yaklaşım vardır.

**Araçsal kestirim:** Bu yaklaşıma göre, bireylerin örgüte girmelerinin temel nedeni arzuladıkları sonuçları (ücret, terfi, adaletli yönetim, insanca davranış vb...) elde edebilecekleri yönündeki düşüncelerdir.

**Benzeyiş kestirimi:** Bu yaklaşıma göre, bireylerin tutumları, onları önceki tutumlarına uygun davranmaya yönlendirmektedir. Eğer bireyler karşılama sırasındaki algılarını önceki görüş açısına uydurmaya çalışırlarsa, bunlar arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkar.

**Grup-Değer kestirimi:** Bu yaklaşıma göre, “yüksek ön bağlılığı olan iş görenler, örgütte çalıştıkları sürece kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Bunun tersine karşı taraftan adaletli, samimi ve içten yaklaşımlar görmek, kişilerin kimlik ve değerlerini güçlendirmektedir” (Uygur, 2009:28-29).

Örgütsel bağlılık dinamik bir yapıya sahiptir. Bağlılığı artırabilecek ve azaltabilecek birçok etmen bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığı ne kadar güçlü ise örgütün performansı da aynı yönde artacaktır. Başarılı denebilecek bir örgütün örgütsel bağlılığın önemini kavraması ve bağlılığa yön veren değerleri bilmesi ve doğru analiz etmesi gerekmektedir.

N. Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen iş görenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

“Balay, birçok değişken içinden en etkili 14 tanesine değinmiştir” (Demir ve Öztürk, 2011:23-24). Bunları şöyle sıralamıştır; rol çatışması, iş güvensizliği, örgütsel iletişim, kişilik, iş doyumu, politika ve yetki kullanımı, kişisel politika ve uygulamalar, ilerleme olanağı, mesleğe bağlılık, meslek aşaması, statü, adalet dağılımı, içsel gereksinimlerin karşılanması, dışsal gereksinimlerin karşılanması. Bayram iş görenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörleri şöyle sıralamaktadır;

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim.
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
3. Rol belirliliği, rol çatışması.
4. Yapılan işin önemi, alınan destek.
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
9. Terfi olanakları, ücret, diğer iş görenler.
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, iş görenlere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi; bunun yanında örgütün değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmesi ve aynı zamanda kurumdan karşılık beklemezsin bu hedefleri gerçekleştirmek için sorumluluk hissetmesidir. Randall, örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu bağlamda, düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz etmek mümkündür

**Düşük Örgütsel Bağlılık:** Birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

**İlimli Örgütsel Bağlılık:** Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir.

**Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

O'Reilly ve Chatman (1986) ise bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür

**Uyum:** Temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

**Özdeşleşme:** Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

**İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

### **3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI**

Örgütsel bağlılık, en çok kullanılan şekliyle tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları ile çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Tutumsal yaklaşım genelde örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları hakkında ilgilenmektedir. Davranışsal yaklaşım ise bu tutumların sonucu olarak tanımlanan davranışlar bir kez sergilendiğinde, bu davranışın tekrarlanmasını sağlayan faktörler ve bu davranışların çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemeye çalışmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise tutumsal bağlılığa dayanmakla birlikte, örgütsel bağlılık örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşmaktadır (Gülova vd., 2012:49-76).

#### **3.4.1. Tutumsal Bağlılık**

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

Duygusal öğe, o tutum nesnesine (olay, nesne vb.) karşı gözlenebilen duygusal tepkilerdir. Bir tutumun duygusal öğesi tutumun sürekliliğini sağlar. Mantıklı önermelerle açıklanamayan davranışların çoğu tamamen duygusal öğeden kaynaklanır. Örneğin, anne baba sevgisi, evlat sevgisi ile aşk, çoğu kez rasyonel olmayan hareket ve davranışlara neden olurlar. Bilişsel öğe ise tutum nesnesine ilişkin bireyin sahip olduğu bilgi, görüş ya da inançları içermektedir. Davranışsal öğe, tutumlara uygun olarak sergilenen davranışları ifade eder. Bireyin bir nesne, kişi ya da olaya yönelik hareket

tarzıdır (Gül, 2002:41). Davranışsal ögeyi, duygusal ve normatif olarak iki şekilde sınıflandırmak mümkündür. Duygusal davranış, tutum nesnesinin duygusal uyarımlarla ilişkilendirilmesi, bu nesnenin hoşça giden-gitmeyen şeklinde sınıflandırılması sonucu ortaya çıkar. Normatif davranış ise, inançlara dayalı olarak oluşan davranıştır.

Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile arasındaki ilişkiyi değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucuna bağlı olarak örgüte ilişkin oluşturduğu bakış açısını ya da duygusal yönelmeyi ifade eder. Tutumsal bağlılık, iş görenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve iş göreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir “Bireyin örgüte ilişkin tutumları; işe devamsızlık, örgüt üyesi olarak kalma, örgüt için fedakarlık yapma gibi davranışlarını yönlendirir. Örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan yaklaşımlar aşağıda özetle ele alınmaktadır” (Gülova, Altın ve Demirsoy, 2012:49-76).

#### **3.4.1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığı üç kısma ayırmış ve bunların birbirlerinden farklı ve ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada “Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık sınıflandırması” esas alınacaktır. “Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütün üyesi olmaktan hoşlanır, örgütle kendini özdeşleştirir ve örgütü ilgilendiren konulara ilgi duyar. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin “özdeşleşme ve bütünleşme derecesi” şeklinde tanımlamışlardır” (Sığırı, 2007:264).

“Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif bağlılıktır” (Gürkan, 2006:48);

**Duygusal Bağlılık:** İş görenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

**Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, iş görenin bir örgütteki yatırımları, örneğin

kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Becker, değişim yaklaşımına yatırımla birlikte zaman ögesini de katmıştır. Ona göre birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar.

**Normatif Bağlılık:** İş görenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

#### **3.4.1.2. Etzioni'nin (1961) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:**

“Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar” (Doğan ve Demiral, 2009:47-80);

##### **✓ *Ahlaki bağlılık:***

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İş görenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

##### **✓ *Hesapçı bağlılık:***

Örgüt ile iş görenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İş görenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

##### **✓ *Yabancılaştırıcı bağlılık:***

İş görenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İş gören, psikolojik olarak örgüte bağlılık

duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.

#### **3.4.1.3. Penley ve Gould'un(1988) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:**

“Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır. Ahlaki bağlılık: Bireyin örgütün amaçlarını kabullenmesiyle oluşan bağlılık türüdür. Kişi kendisini, amaç ve hedeflere ulaşılmasından; örgütün başarı ve başarısızlığından sorumlu tutar” (Demirgil, 2008:50). Çıkarıcı bağlılık: Çıkarıcı bağlılık, birey ile örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanır. Buna göre “çalışanlar, örgüte yaptıkları katkının karşılığında bazı maddi ödüller elde etmeyi umarlar Yabancılaştırıcı bağlılık: Alternatif iş imkanlarının olmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür” (Gülova vd., 2012:49-76).

#### **3.4.1.4. Kanter'in (1968) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:**

Kanter bu bağlılık türlerini devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlıkta toplayarak incelemiştir. Devama yönelik bağlılık; birey, örgüt için fedakarlıklarda bulunmuş, örgüte önemli miktarlarda yatırım yapmıştır. “Bağlılığın ortaya çıkabilmesi için örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olmalıdır. Kenetlenme bağlılığı; bireyin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi ya da grubun bütünlüğünü sağlayan araçlar yardımıyla örgüte bağlanmasını ifade eder” (Demirgil, 2008:48).

Kontrol bağlılığı; bireyin norm ve kurallara bağlı olmasıdır. “Çalışan, örgütün normlarının ve değerlerinin beklenen davranışlar için yol gösterici olduğunu düşünür söz konusu normların etik değerlere uygun olduğuna inanır. Kontrol bağlılığı, bireyin ahlaki değerleriyle örgütün ahlaki değerlerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu oluşur” (Samadov, 2006:78).

#### 3.4.1.5. O'Reilly Ve Chatman'ın(1986) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:

Örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan “O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır” (Balay, 2000:22-23).

- ✓ **Uyum Bağlılığı:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- ✓ **Özdeşleşme Bağlılığı:** Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece iş gören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- ✓ **İçselleştirme Bağlılığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; iş görenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

#### 3.4.2. Davranışsal Bağlılık

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

##### 3.4.2.1. Becker'in(1960) Yan Bahis Sınıflandırması:

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

### **3.4.2.2. Salancik'in(1977) Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:**

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

### **3.4.3. Çoklu Bağlılık**

“Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşur” (Balay, 2000:30); Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüt içinde pek çok referans grubu bulunmaktadır. “Bu referans grupları, bireyin iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği gibi pek çok unsurdan oluşur. Bu unsurların her birinin birey için ifade ettiği değer farklıdır” (Balay, 2000:30).“Ayrıca bu referans gruplarının örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedefleri olabilmektedir. Bu yüzden birey bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahiptir. Diğer yandan, bu unsurlara ve örgütün bütününe karşı geliştirilen bağlılık düzeyleri kişiden kişiye de farklılık göstermektedir” (Gülova, Altın ve Demirsoy, 2012:49-76).

## **3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın etkisi performans, devamsızlık, işgücü devir hızı ve ayrılma niyeti olarak dört aşamada incelemek gerekir (Doğan, 2013:88-90).

### **3.5.1. Performans**

Örgütsel bağlılık kurumsal performans için önemli bir noktadır. İşletmeler faaliyetleri verimli bir şekilde sürdürebilmesi için çalışanlar şirkete bağlı olmalı, gerekli yeteneğe sahip olmalı ve ne yapılması gerektiğini anlamalıdır. Parçalardan biri eksik olursa problemler yaşanacaktır. Duygusal bağlılığın çalışanların performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkisi vardır.

### **3.5.2. Devamsızlık**

Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, diğerlerinde göre daha iyi bir şekilde görev yaparlar ve örgütte kalma konusunda daha güçlü bir istek duyarlar. Örgütün amaçlarına yüksek düzeyde bağlılık duyan ve örgüte karşı pozitif tutum içinde olan çalışanlar, işe gelme ve amaçların ulaşmasına katkıda bulunma konusunda çok daha güçlü bir istek duyacaklardır.

### **3.5.3. İşgücü Devir Hızı Ve İşten Ayrılma Niyeti**

Duygusal bağlılık, örgütle kurulan duygusal bağ şeklindeki tanımına dayanarak, işten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiye sahiptir. Devam bağlılığı işten ayrılmanın getireceği algılanan yüksek maliyetlerle ilişkisi dolayısıyla, bir örgütün üyesi örgütün üyesi olmayı sürdürmeye ilişkin bir temsil etmez. Örgütsel bağlılık düzeyi olan çalışanlar, örgütte kalma eğilimi göstermektedirler. Bağlılık, çalışanın örgütte kalma niyeti ve isteğinin artışıyla sonuçlanmaktadır.

## **3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ**

Örgütsel bağlılık ile örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri arasında önemli bir ilişki vardır. “Örgütler, varlıklarının devamı açısından çalışanlarını bünyelerinde tutmayı hedefler. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksekliği veya düşüklüğü, kurum içinde kalmak ya da ayrılmak konusundaki kararlarında belirleyici etkenlerden bir tanesi olacaktır” (Bayram, 2005:125-126). Örgütsel bağlılığın, kurumlar açısından çok önemli olmasının nedenleri çeşitli kavramlarla etkileşim içinde olmasından kaynaklanır. Bu kavramlar, “işten ayrılma, devamsızlıkların artması, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri, iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar, bağımsızlık, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özellikler, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleri olarak sıralanabilir” (Yenihan, 2014:170-178).

Hastanelerde takım çalışması ve işbirliği içerisinde hareket edebilme ve örgütsel hedeflerin başarılabilmesi için örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan, hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin hastane yöneticileri olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere ve nitelikli iş görenlere sahip olursa olsun, bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe belirlenen hedeflere ulaşamayacağı açıktır. Gerek iş gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar

için iyi bir liderin gerekliliği genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Günümüzde astların sadece liderin davranışına göre eylemleri gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir. Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı günümüzde eleştiri odağı olmuştur. Çünkü hem lider hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmiştir.

Hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma yapısal karmaşıklığa yol açmaktadır. Özellikle son yüzyılda tıp ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve ihtisaslaşmaya yol açmıştır. “Bu gelişmelerin hastaneye yansımaları, hastanede hem personel hem de hizmet birimleri sayısının fazlalaşmasına neden olmuştur. Bu sebeple liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki çabalarını güçleştirmektedir. Bundan dolayı, hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artırılması zorlaşmaktadır” (Karahana, 2008:145).

## DÖRDÜNCÜBÖLÜM

### ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMLANMASI VE HİPOTEZLERİN BELİRLENMESİ

#### 4.1. PROBLEMİN TANIMI

Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde örgüt kültürü ve örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması, sağlık hizmetlerinin sunumu ve kalitesi açısından önemlidir. Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörler arasında hastane örgütlerinin kültürleri oldukça önem taşımaktadır. Hastane örgütlerinin kültürü ve örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi'nin örgüt kültürü çalışanların örgütsel bağlılığını ne ölçüde etkilemektedir' sorusu, problem cümlesi olarak belirlenmiştir.

#### 4.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN BELİRLENMESİ

Bu çalışmada kullanılan anketlere dayanılarak oluşturulan ölçekler üzerinden araştırma hipotezleri belirlenmiştir. Belirlenen hipotezler aşağıda maddeler halinde belirtilmiş olup, hep bir hipotez için istatistiksel analizlerde değerlendirilmek üzere üç ana hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Örgütsel bağlılık ile rol boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Örgütsel bağlılık ile güç boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Örgütsel bağlılık ile görev boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2d</sub>:** Örgütsel bağlılık ile birey boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesinin örgüt kültürü ile çalışanların örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3a:** Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3b:** Örgüt kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3c:** Örgüt kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile demografik veriler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesinin örgüt kültürü ile demografik veriler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çalışmada alan araştırması kısmında örgüt kültürüne yönelik kullanılan ölçek, Harrison ve Handy' nin boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Rol kültürü, Güç kültürü, Görev kültürü ve Birey kültürü temel alınmıştır. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçeği, Meyer ve Allen'nın çalışmaları üzerinden boyutlandırarak, Duygusal bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif bağlılık perspektifinden açıklamalar getirilmiştir.

**Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Düzeyi Sorularının Alt Başlıkları Dağılımı**

<b>Örgütsel Bağlılık Düzeyi</b>			
	<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>Normatif Bağlılık</b>
<b>Soru Numarası</b>	1	2	3
	4	6	9
	5	8	10
	7	12	11
	15	14	13

Çalışmamıza konu olan Örgütsel Bağlılık ve Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi anketlerinden ölçek puanlı yardımı ile elde edilecek olan alt düzeyler tablo 2'de ki gibidir. Örgütsel bağlılık anketi 3 alt düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler Duygusal, Devam ve Normatif alt düzeylerinden oluşturulmuştur. Duygusal alt düzeyi için

anketteki 1, 4, 5, 7 ve 15. sorular aracılığı ile Devam alt düzeyi için anket sorularındaki 2, 6, 8, 12 ve 14. sorular aracılığı ile Normatif alt düzeyi için ise anketteki sorulardan 3, 9, 10, 11 ve 13. Sorulardan elde edilmiştir.

**Tablo 2: Örgüt Kültürü Bilinç Düzeyleri Alt Başlıkları Dağılımı**

Örgüt kültürü Düzeyi				
Soru Numarası	Rol	Güç	Görev	Birey
	4	5	1	6
	9	13	2	8
	10	14	3	11
	15		7	12

Örgüt kültürü anketinin 4 alt düzeyi oluşturulmuştur. Bu düzeyler Rol, Güç, Görev ve Birey alt düzeylerinden oluşturulmuştur. Rol etki düzeyi alt düzeyi için anketteki 4,9,10,15, Güç Alt düzeyi için 5,13,14, Görev alt düzeyi için 1,2,3,7 ve Birey alt düzeyi için 6,8,11,12 sorular aracılığı ile elde edilmiştir.

Çalışmada tüm sorular 5'li Likert tipinde planlanmıştır ve hiyerarşik bir artış olup, artış düzeyi katılmama seviyesinden katılma seviyesine doğru ilerlemektedir. Sürekli veriler Ortalama  $\pm$  Standart Sapma olarak verilmiştir. Kategorik veriler ise yüzde (%) olarak verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun araştırılmasında ShapiroWilk testinden yararlanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen grupların karşılaştırılmasında, grup sayısı iki olan durumlar için Mann-Whitney U testi, grup sayısı üç ve üzerinde olan durumlar için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Likert tipi ölçeler arasındaki ilişkinin (Korelasyon) yönü ve büyüklüğünün belirlenmesi normal dağılıma uygunluk göstermeyen değişkenler için ise Spearman korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Çalışmaya konu olan Örgütsel Bağlılık ve Örgüt kültürü ölçek sorularının geçerlik ve güvenirlik katsayıları Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Oluşturulan çapraz tabloların analizinde Pearson Ki-Kare ve Pearson Kesin (Exact) Ki-Kare analizleri kullanılmıştır. Analizlerin uygulanmasında IBM SPSS Statistics21.0 programından yararlanılmıştır. İstatistiksel önemlilik için  $p < 0.05$  değeri kriter kabul edilmiştir.

### 4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemen Belirlenmesi

Çalışma hastanede çalışan hekim ve hekim dışı sağlık personel üzerinde planlanmıştır. 15 Mayıs 2015 tarihi itibarıyla güncel personel sayısı 2416'dır. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının 492'si hekim, asistan, öğretim üyesi ve 1924'ü Hekim dışı sağlık personelinden oluşmaktadır. Yapılan araştırma, kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Bundan dolayı elde edilen sonuçların ülke bütününe genellenmesi hedeflenmemektedir. Ayrıca araştırma, deneklerin cevaplarının samimi ve doğru olduğu varsayımıyla ve belli bir zaman diliminde yapıldığından ve zamanla tutum ve algıların değişebileceği düşünüldüğünden, yapıldığı zamanla sınırlıdır.

Hekim dışı sağlık personelinin görev dağılımına göre sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 3: Kadro Durumlarının Kadro Yerlerine Göre Dağılımı**

KADRO YERİ	KADRO	SAYI
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	AMBAR MEMURU	2
ESOGÜ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	1
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	AŞÇI	2
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	AYNİYAT SAYMANI	1
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	BAŞHEMŞİRE	4
ŞİRKET HASTANE	BİLGİ İŞLEM TEKNİK ELEMANI	1
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	BİLGİSAYAR İŞLETMENİ	101
DÖNER SERMAYE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	BİYOLOG	11
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	DAKTİLOGRAF	3
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	DİYETİSYEN	5
DÖNER SERMAYE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	EBE	5
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	ECZACI	10

ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	FİZYOTERAPİST	10
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	HASTABAKICI	25
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	HASTANE BAŞMÜDÜRÜ	1
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	HASTANE MÜDÜR YARDIMCISI	3
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	HASTANE MÜDÜRÜ	1
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	HEMŞİRE	471
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	HİZMETLİ	8
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	KALORİFERCİ	1
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	KİMYAGER	3
DÖNER SERMAYE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	LABORANT	7
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	MEMUR	25
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	MİMAR	2
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	MÜHENDİS	3
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	PSİKOLOG	3
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	ŞEF	8
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET ANESTEZİ TEKNİSYENİ	9
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET AŞÇI	5
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET AŞÇI YARDIMCISI	9
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET BİLGİŞLEM TEKNİK ELEMAN	8
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET BİLGİSAYAR OPERATÖRÜ	202
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET BİYOLOG	15
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET BOYACI	5
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET BULAŞIKÇI	6
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET DANIŞMA MEMURU	3
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET DENETİM ŞEFİ	4

ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET DÖŞEMECİ	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET EL İŞİ HOCASI	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET FİZİKÇİ	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET GARSON	26
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET HASTA YARDIM MASASI	18
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	ŞİRKET HASTABAKICI	185
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET HEMŞİRE	55
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET HİZMETLİ	77
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ UZMANI	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET KASAP	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET LABORATUAR TEKNİSYENİ	7
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET LABORATUVAR TEKNİKERİ	8
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET PSİKOLOG	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET RADYOLOJİ TEKNİKERİ	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET RADYOLOJİ TEKNİSYENİ	18
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET ŞOFÖR	1
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET SANTRAL MEMURU	6
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET TEKNİSYEN	15
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET TEKNİSYEN YARDIMCISI	10
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET TEMİZLİK	169
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET TERZİ	3
ŞİRKET HASTANE	ŞİRKET YEMEKHANE GÖREVLİSİ	10
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	ŞOFÖR	6
ESOGÜ SAĞLIK, KÜLTÜR VE SPOR DAİRE BAŞKANLI	ŞUBE MÜDÜRÜ	1
DÖNER SERMAYE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	SAĞLIK FİZİKÇİSİ	1

DÖNER SERMAYE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	SAĞLIK MEMURU	29
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	SAĞLIK TEKNİKERİ	52
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	SAĞLIK TEKNİSYENİ	83
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	SEKRETER	3
SÖZLEŞMELİ HASTANE	SÖZLEŞMELİ BÜRO PERSONELİ	2
SÖZLEŞMELİ HASTANE	SÖZLEŞMELİ DESTEK PERSONELİ	1
SÖZLEŞMELİ HASTANE	SÖZLEŞMELİ HEMSİRE	109
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	SOSYAL ÇALIŞMACI	3
ESKİŞEHİR SAĞLIK HİZM. MESLEK YÜKSEKOKULU	TEKNİKER	3
DÖNER SERMAYE İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	TEKNİSYEN	16
ESOGÜ İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BŞK.	TEKNİSYEN YARDIMCISI	6
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	VERİ HAZIRLAMA VE KONTROL İŞLETMENİ	9
ESOGÜ SAĞ. UYG. VE ARŞ. HAST. BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	VEZNEDAR	1
ESKİŞEHİR SAĞLIK HİZM. MESLEK YÜKSEKOKULU	YÜKSEKOKUL SEKRETERİ	1
Toplam		1.924

Tablo 4'a göre gerekli gruplandırmalar yapılmış ve aşağıda verilen tabloya göre sınıflamalar yapılmış işlemler bu gruplamalar üzerinde sürdürülmüştür.

**Tablo 4: Görev Yerlerinin Dağılımı**

Görev	Mevcut
Sağlık İdarecisi	14
Tıbbi Sekreter	303
Hemşire	635
Teknisyen	47
Eczacı	10
Hasta Bakıcı	456
Doktor	492
Diğer Personel	459

Toplam	2416
--------	------

#### 4.3.2. Çalışmada Örnek Hacmi

Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi 15.05.2015 tarihi itibari ile güncel çalışan sayısı 2416 personel görev yapmaktadır. Örneklem Büyüklüğü Seçilirken Ryan'ın (1995) geliştirdiği model uygulanmıştır Ryan'ın geliştirdiği model aşağıdaki şekildedir;

$$n = \frac{N * P * q}{\frac{(N-1)*B^2+P*q}{Z^2}}$$

n=Örnekleme sayısı

N=Araştırmaya konu olan topluluğu

P=Topluluk oranı ve tahmini

q=1-P' yi

B=Katlanılabilir hata oranını

Z=İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Buna Göre ;

N=2416

P=0,5

q=0,5

B=0,05

Z=2

olmak üzere;

$$n = \frac{2416(0,5)(0,5)}{\frac{(2416-1)(0,05)^2+(0,5)(0,5)}{2^2}} = 384$$

Örnekleme alınması gereken minimum örnek sayısı 384 olarak belirlenmiştir. Belirlenen meslek alt grupları tabaka olarak alınmış ve büyüklüğe orantılı örnekleme yöntemi kullanılarak tabakalardaki birim sayıları belirlenmiştir. Çalışmada toplam örnek sayısına ulaşılmaya çalışılacaktır.

**Tablo 5: Görev Yerlerinin Dağılımına Uygun Seçilmesi Gerekli Olan Örnek Birim Sayıları**

Görev	Mevcut	Örneğe alınması gereken
Sağlık İdarecisi	14	2
Tıbbi Sekreter	303	48
Hemşire	635	101
Teknisyen	47	7
Eczacı	10	2
Hasta Bakıcı	456	73
Doktor	492	78
Diğer Personel	459	73
<b>Toplam</b>	<b>2416</b>	<b>384</b>

Geçerlik ve güvenilirlik değerlendirmeleri yapılan, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt kültürü ölçeklerinin çalışmamızda kullanılmasından dolayı ve çalışmamıza konu olan Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma hastanesindeki incelemelerimizde kullanılmaya uygun olup olmayacağını ve uygulama yapılması sonucunda değerlendirmeye alınıp alınmayacağı için çalışmamızdan elde edilen tüm veriler, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği olarak her bir düzeyinde Cronbach Alpha Katsayıları Hesaplanmıştır.

**Tablo 6: Toplam Ölçek ve Alt İki Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Katsayıları**

<b>Cronbach Alpha Değeri Her İki Ölçek İçin (n=30)</b>	<b>Cronbach Alpha Değeri Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin (n=15)</b>	<b>Cronbach Alpha Değeri Örgüt kültürü Ölçeği İçin (n=15)</b>
0.928	0.834	0.919

Çalışmaya konu olan örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü anketleri ölçek olarak kullanılıp, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Her iki ölçeğin toplamda 30 soru olarak ölçek istatistiği yapıldığında Cronbach Alpha=0.928, alt iki ölçek olarak Örgütsel Bağlılık ölçeği Cronbach Alpha=0.834 ve Örgüt Kültürü ölçeği Cronbach Alpha=0.919 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan katsayılar ölçeğin istatistiksel olarak yeterli oranda geçerli ve güvenilir olduğunu belirtmektedir.

#### **4.3.3. Araştırma Verilerinin Düzenlenmesi**

Araştırma uygulama verileri, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket kullanılarak toplanmıştır (Ek-1). Bu amaçla kullanılan anket, literatür taraması yapılırken incelenen kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur(Başaran,2014:Ekler). Uygulama anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların sosyo-demografik özelliklerini içeren yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, çalışma süreleri ve gelir miktarlarını belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılık algı ve düzeylerini belirlemeye yönelik 15 soru vardır. Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü bilincini belirlemeye yönelik 15 soru bulunmaktadır. Sorular 5'li likert tipi ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde, (1) Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Katılıyorum olarak puanlama sistemi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler kendi aralarındaki ilişkiye göre gruplandırılarak hipotezler test edilmiştir.

## BULGULAR

**Tablo 7: Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerinden Yaş Dağılım Tablosu**

Katılımcıların Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
18-24	137	19.7	19.7
25-34	243	35.0	54.8
35-44	192	27.7	82.4
45-50	95	13.7	96.1
51+	27	3.9	100.0
<b>Toplam</b>	694	100.0	-

Çalışmaya katılan 694 kişi yaş gruplarına göre incelendiğinde, 18 – 24 yaş gurubunda olan 137 (%19.7), 25 – 34 yaş gurubunda olan 243 (%35.0), 35 – 44 yaş gurubunda olan 192 (%27.7), 45 – 50 yaş gurubunda olan 95 (%13.7) ve 51 yaş ve üzerinde olan 27 (%3.9) kişi olduğu bulunmuştur.

**Tablo 8: Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerinden Cinsiyet Dağılım Tablosu**

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
Kadın	395	56.9	56.9
Erkek	299	43.1	100.0
<b>Toplam</b>	694	100.0	-

Araştırmaya katılanların %56,9 kadın, %43,1 erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Hane Halkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre; 2013 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı %45,9 olup, bu oran erkeklerde %65,2, kadınlarda ise %27,1’dir (<http://www.tuik.gov.tr>, 18.05.2016). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışanların çoğunluğu Türkiye genelindeki kadın istihdamının aksine kadın çalışanların fazla olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9: Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerinden Medeni Durum Dağılım Tablosu**

<b>Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>Bekar</b>	266	38.3	38.3
<b>Evli</b>	428	61.7	100.0
<b>Toplam</b>	694	100.0	-

Çalışmaya katılan katılımcıların %38,3 ü bekar, %61,7 evli çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

**Tablo 10: Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Mesleklerinin Dağılım Tablosu**

<b>Katılımcıların Mesleklerinin Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>Sağlık İdaresi</b>	9	1.3	1.3
<b>Doktor</b>	108	15.6	16.9
<b>Eczacı</b>	6	0.9	17.7
<b>Hemşire</b>	212	30.5	48.3
<b>Teknisyen</b>	32	4.6	52.9
<b>Tıbbi Sekreter</b>	136	19.6	72.5
<b>Hasta Bakıcı / Hizmetli</b>	141	20.3	92.8
<b>Diğer</b>	50	7.2	100.0
<b>Toplam</b>	694	100.0	-

Araştırma katılanların dağılımına bakıldığında en büyük çalışan grubu %30,5 ile hemşire ile %20,3 Hasta bakıcı/Hizmetli, %20,3 ile tıbbi sekreter ve %15,6 doktorlardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 11:Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Eğitim Durumları Dağılım Tablosu**

<b>Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>İlköğretim</b>	75	10.8	10.8
<b>Lise</b>	227	32.7	43.5
<b>Lisans/ Yüksek Okul</b>	295	42.5	86.0
<b>Yüksek Lisans</b>	77	11.1	97.1
<b>Doktora</b>	20	2.9	100.0
<b>Toplam</b>	694	100.0	-

Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim düzeyleri %10,8'i ilköğretim, %32,7 lise, %42,5 lisans/yüksek okul %11,1 yüksek lisans ve %2,9 doktora seviyesindedir. Katılımcıların çoğunluğunun lisans/yüksek okul mezun olduğu görülmektedir. Sağlık sektörünün yetişmiş nitelikli personel ihtiyacının yoğun olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Bu ihtiyaçtan dolayı çalışanların yükseköğrenim almış olduğu açıkça görülmektedir.

**Tablo 12: Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Aylık Gelir Miktarlarının Dağılım Tablosu**

<b>Katılımcıların Aylık Gelir Miktarlarının Dağılımı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>750-1000</b>	51	7.3	7.3
<b>1001-1500</b>	263	37.9	45.2
<b>1501-2000</b>	109	15.7	61.0
<b>2001-2500</b>	150	21.6	82.6
<b>2500+</b>	121	17.4	100.0
<b>Toplam</b>	694	100.0	-

Katılımcıların Gelir durumu dağılımı 2.500 TL üzeri %17.4, 2001-2500 TL %21.6, 1501-2000 TL arası %15.7, 1001-1500 TL arasında %37.9 ve 750-1000 TL arasında %7.3 olarak belirlenmiştir. Gelir dağılımını katılımcıların meslek, yaş, eğitim durumu ve kadrolu yada taşeron çalışanı olmasına göre değişmektedir.

**Tablo 13: Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerinden Hastanede Çalışma Yılı Dağılım Tablosu**

Katılımcıların Hastanede Çalışma Yılı Dağılım Dağılımı	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde
1 Yıldan Az	67	9.7	9.7
1 – 5 Yıl	211	30.4	40.1
6 – 10 Yıl	174	25.1	65.1
11 – 15 Yıl	124	17.9	83.0
16 – 20 Yıl	84	12.1	95.1
21 Yıl Üzeri	34	4.9	100.0
<b>Toplam</b>	694	100.0	-

Çalışmamıza katılan katılımcıların çalışma yılı dağılımları 1 yıldan az %9.7, 1-5 yıl arası %30.4, 6-10 yıl arasında %25.1, 6-10 yıl %25.1, 11-15 yıl %17.9, 16-20 yıl arasında %12.1 ve 21 yıl üzeri %4.9 olarak belirlenmiştir. Verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğu 1-5 yıl %30.4 ve 6-10 yıl %25.1 olarak görülmektedir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi çalışanlarının genç nüfusa sahip olduğu çalışma yılı verilerine göre anlaşılmaktadır.

**Tablo 14: Çalışmaya Katılan Bireylerin Örgütsel Bağlılık Anket Sorularına İlişkin Görüşleri**

Örgütsel Bağlılık Anket Soruları		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	Hastane benim için evim, çalışma arkadaşlarım ise ailem gibidir.	97	14.0	97	14.0	100	14.4	231	33.3	169	24.4
2	Hastanenin sorunları benim sorunlarımdır	107	15.4	100	14.4	118	17.0	222	32.0	147	21.2
3	Mecbur olmasaydım bu hastanede çalışmak istemezdim.	145	20.9	95	13.7	156	22.5	178	25.6	120	17.3
4	Çalıştığım hastaneye duygusal bir bağım olduğunu hissetmiyorum	122	17.6	117	16.9	152	21.9	162	23.3	141	20.3
5	Fırsatım olsa bile başka bir hastanede çalışmak istemezdim.	129	18.6	106	15.3	173	24.9	154	22.2	132	19.0
6	Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.	113	16.3	103	14.8	169	24.4	174	25.1	135	19.5
7	Çalışma hayatımın geri kalanını bu hastanede geçirmek isterim.	148	21.3	94	13.5	159	22.9	174	25.1	119	17.1
8	Hastaneden hemen ayrılmam mümkün değil çünkü çalışma arkadaşlarıma karşı	123	17.7	105	15.1	122	17.6	206	29.7	138	19.9

	<b>sorumlu olduğumu hissediyorum</b>										
<b>9</b>	<b>Çalıştığım hastaneye verdiğim emek olmasaydı başka bir yerde çalışmak isterdim</b>	136	19.6	106	15.3	131	18.9	168	24.2	153	22.0
<b>10</b>	<b>Bu hastaneden ayrılamayışımın bir nedeni de alternatif iş olanaklarının azlığıdır</b>	148	21.3	107	15.4	129	18.6	176	25.4	134	19.3
<b>11</b>	<b>Hastaneden ayrılmam halinde yaşamım olumsuz yönde etkilenecektir</b>	177	25.5	97	14.0	108	15.6	195	28.1	117	16.9
<b>12</b>	<b>Çalıştığım hastane bana çok fazla artı kattığından kurumuma çok şey borçluyum</b>	153	22.0	95	13.7	131	18.9	185	26.7	130	18.7
<b>13</b>	<b>Hastaneden ayrılmamın etik açıdan uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum</b>	148	21.3	79	11.4	151	21.8	194	28.0	122	17.6
<b>14</b>	<b>Hastaneden ayrılırsam büyük suçluluk duygusu hissederim.</b>	166	23.9	83	12.0	127	18.3	183	26.4	135	19.5
<b>15</b>	<b>Kendimi güçlü bir şekilde bu hastaneye ait hissediyorum</b>	162	23.3	77	11.1	114	16.4	177	25.5	164	23.6

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi örgütsel bağlılık anketindeki sorulara verilen cevapların frekans dağılımı ve buna karşılık gelen yüzdeleri belirtilmiştir. Bu ankette çalışmamızdaki alt düzeylerden Duygusal Bağlılık incelendiğinde, Duygusal Bağlılık düzeyini belirlemede önem seviyesi yüksek olduğu düşünülen 1. soru, sorunun yüksek katılım seviyesinde olması katılımcıların hastaneye Duygusal Bağlılık duygusunun yüksek olduğunu göstermektedir. 1. soruya kısmen katılıyorum ve katılıyorum cevabını veren kişi yüzdesi %57.7 olup, bu katılım yüzdesi toplam katılımcının çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık anketinin alt düzeyi olan Devam Bağlılığı incelendiğinde ise %53.2 ile kısmen katılıyorum ve katılıyorum cevapları alınmış olup bu yüzdeler çalışmamızda katılımcıların arasında çoğunluğu sağlamıştır.

**Tablo 15: Çalışmaya Katılanların Örgüt kültürü Anket Sorularına İlişkin Görüşleri**

Kurum Kültürü Anket Soruları	Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1	ESOGÜ Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları, iş hedeflerini tam anlamıyla bilmektedir.	129	18.6	108	15.6	106	15.3	207	29.8	144	20.7
2	Çalışanlar arasında güçlü bir saygı ve sevgi bağı bulunmaktadır.	154	22.2	87	12.5	125	18.0	192	27.7	136	19.6
3	Hastane çalışanları karşılaştıkları sorunların ana nedenlerini doğru belirlemede ve iş akış talimatlarına uymaktadırlar.	135	19.5	104	15.0	134	19.3	205	29.5	116	16.7
4	Çalışma ortamında uyum ve anlaşmada sorun bulunmamaktadır, çalışanlar arasında tartışma yaşanmamaktadır.	160	23.1	89	12.8	152	21.9	175	25.2	118	17.0
5	Çalışanların performans yetersizliğinde hemen ve etkili müdahale edilmektedir.	154	22.2	111	16.0	143	20.6	179	25.8	107	15.4
6	Ekip çalışması ve başarmaya istekli bir ekip ruhu bulunmaktadır.	147	21.2	95	13.7	153	22.0	195	28.1	104	15.0
7	Hastanenin stratejik hedefleri çalışanlar arasında paylaşılmaktadır.	153	22.0	109	15.7	149	21.5	178	25.6	105	15.1
8	Hastanenin bir ödül ve ceza sistemi bulunmaktadır ve sistem anlaşılardır.	159	22.9	96	13.8	158	22.8	159	22.9	122	17.6
9	Çalışanların ana hedefi hastane amaçlarına ulaşmak ve hizmet kalitesini arttırmaktır.	130	18.7	112	16.1	122	17.6	202	29.1	128	18.4
10	Hastanemizde her çalışanın görev ve sorumluluğu belirlenmiş sınırlar çizilmiştir.	118	17.0	88	12.7	156	22.5	220	31.7	112	16.1
11	Çalışanlar birbirleriyle iş dışı ortamlarda da bir araya gelmekte ve birbirlerine her konuda destek olmaktadır.	135	19.5	100	14.4	129	18.6	210	30.3	120	17.3
12	Çalışanlara işlerini yaparken inisiyatif almaları ve esnek davranmaları konusunda yönlendirme yapılmaktadır.	124	17.9	95	13.7	153	22.0	200	28.8	122	17.6
13	Sorunların çözümünde sistem ve kurallar dışına çıkılmamaktadır.	147	21.2	77	11.1	124	17.9	219	31.6	127	18.3
14	Verilen görev ve sorumluluklar eksiksiz ve zamanında yerine getirilmektedir.	147	21.2	74	10.7	125	18.0	200	28.8	148	21.3
15	Hastane hedefleri her şeyden daha önemlidir.	146	21.0	81	11.7	93	13.4	172	24.8	202	29.1

**Tablo 16: Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

		Örgütsel Bağlılık
Örgüt Kültürü	Korelasyon Katsayısı (r)	,702
	Sig. (2-tailed) (p)	<0.001
	N	694

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu Tablo 16’ da görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Bu pozitif ilişki, kurum içerisinde çalışanlar arasında örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığın belli bir oranda benimsendiğini göstermektedir.  $p < 0.001$  değeri pozitif ilişkiyi ifade etse bile, korelasyon katsayısı ( $r=0.702$ ) değeri örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık anlamında yapılan çalışmaların ileriye taşınabileceğini ve muhtelif eksiklerin kurumsallık anlamında daha yüksek bir bağlık verebileceğini ifade etmektedir. Kurum içerisinde çalışanlara yönelik örgüt kültürü alanında yapılacak hizmet içi eğitim, sosyal, dinlenme alanlarının geliştirilmesi, dokümantasyon, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, düzenli bir web sayfası oluşturularak örgüt kültürü bileşenlerinin çalışanların ulaşımına sunulması, kurum içinde birimler arası ilişki ve iletişim ağının geliştirilmesi gibi uygulamalar doğru orantılı olarak örgütsel bağlılığı da etkileyeceği söylenebilir.

**Tablo 17: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**

		OB_ Duygusal Bağlılık	OB_Devam Bağlılığı	OB_Normatif_ Bağlılık
Örgüt Kültürü	Korelasyon Katsayısı (r)	,639	,684	,479
	Sig. (2-tailed) (p)	<0.001	<0.001	<0.001
	N	694	694	694

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir etki olduğu Tablo 17’de görülmektedir. İncelenen tüm alt boyutlarda  $p$  değeri  $< 0.001$  olarak belirlenirken, korelasyon sabitleri sırasıyla duygusal bağlılıkta 0.639, devam bağlılığında 0.684 ve normatif bağlılıkta ise 0.479 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada toplam 694 katılımcının yaklaşık % 60’nın çalışma süresinin 6 yıl ve üzeri olması, kuruma karşı çalışma süresine bağlı olarak duygusal ve devam bağlılığının oluştuğunu göstermektedir. Duygusal ve devam bağlılığında daha yüksek korelasyon katsayısı oluşması beklenirken değerlerin ideal sınırın altında olması bu bağlılık türlerinin bir dizi önlemler ile geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda üst yönetim, hastane yönetimi ve birim yöneticilerinin, çalışanların motivasyonuna yönelik tedbirler alması gerekmektedir. Normatif bağlılık için elde edilen düşük korelasyon katsayısı

katılımcıların cevapları arasında büyük farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır. Normatif bağlılık sadece çalışma ortamına bağlı bir kavram olmayıp, çalışanın yetişme ortamı, eğitimi ve sosyokültürel çevreden de etkilendiği için doğrudan kurumda alınacak önleyici tedbirler yeterli olmayacaktır. Bu anlamda periyodik olarak hizmet içi eğitim, çalışanların normatif tutumlarının taktir edilmesi ve çeşitli uyarı mekanizmalarının geliştirilmesi ile artırılabilir. Bu anlamda yaşanan sorun sadece çalışma evreninde gözlemlenen bir sorundan öteye toplumsal bir problem olarak görülmektedir.

**Tablo 18: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılığın Arasındaki İlişki**

		Örgüt Kültürü Alt Boyutları			
		ROL	GUC	GOREV	BIREY
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayısı (r)	,631	,614	,646	,563
	Sig. (2-tailed) (p)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	694	694	694	694

Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürünün alt boyutları arasında ileri düzeyde pozitif bir ilişki olduğu Tablo 18’de görülmektedir. Örgüt kültürü alt boyutlarına bakıldığında, rol kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli oranda pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (  $r = .631$ -  $p < 0.001$  ). Elde edilen r ve p değerleri çalışanların görev tanımlarını ve gereksinimlerini iyi düzeyde bildiklerini göstermektedir. Ancak r değerinin ideal değerden düşük olması yetki ve sorumluluklar açısından bir dizi önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Örgüt kültürünün bir diğer alt boyutu olan güç kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (  $r = 0.614$  –  $p < 0.001$ ) Örgütsel bağlılık ile görev kültürü arasında istatistiksel sonuçlar kapsamında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (  $r = .646$  –  $p < 0.001$ ). Birey kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif doğrultuda bir ilişki olduğu saptanmıştır (  $r = .563$  –  $p < 0.001$ ).

**Tablo 19: Örgüt Bağlılığın Duygusal Bağlılık Üzerinde Yaş Ve Cinsiyet Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Duygusal Bağlılık		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	p
Yaş Grupları	18 - 24	137	3.04 ± 0.77 3.00 (2.40 - 3.80)	<0.001**
	25 - 34	243	2.93 ± 0.80 3.00 (2.20 - 3.40)	
	35 - 44	192	3.34 ± 0.83 3.40 (2.80 - 4.20)	
	45 - 50	95	3.40 ± 0.83 3.40 (2.60 - 4.20)	
	51+	27	3.48 ± 0.84 3.80 (2.80 - 4.20)	
Cinsiyet	Kadın	395	3.18 ± 0.85 3.20 (2.60 - 4.00)	0.180*
	Erkek	299	3.11 ± 0.81 3.20 (2.60 - 4.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Yaş gruplarının Duygusal Bağlılık puanları arasında önemli düzeyde fark vardır ( $p < 0.001$ ). Çalışmada verilerin toplandığı anket 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup (1) Katılmıyorum, (3) kararsızım, (5) katılıyorum cevabına karşılık gelmektedir. 18-24 yaş grubunda Duygusal Bağlılık  $3.04 \pm 0.77$  gerçekleşirken bu değerler 51+ grubunda  $3.48 \pm 0.84$  olarak hesaplanmıştır. Çalışma yıllarına bağlı olarak kurumsallaşmış kuruluşlarda Duygusal Bağlılık artması beklenirken, kurumsallaşmada uyum sağlayamayan kuruluşlarda bıkkınlık duygusunun gelişmesi beklenmektedir. Anket çalışmasının yapıldığı Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde yaş ilerledikçe Duygusal Bağlılığın artması bu kuruluşta örgütsel kültürün benimsendiğini göstermektedir. Ancak 51+ grubundaki Duygusal Bağlılık bile 4'ün altında olması halen örgüt kültürü konusunda yeni düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışan başına düşen hasta sayısının yüksek olması, hastane ortamındaki sosyal ve dinlenme alanlarının yeterli olmaması, çalışanlar arası iletişimi ve iş akışının sistemli bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanmamış olması, meslek grupları arasındaki iş tanımlarının iyi yapılmamasından dolayı yaşanacak aksaklıklar gibi sebepler bireyde Duygusal Bağlılık yerine bıkkınlık duygusunun oluşmasına sebep olabilmektedir. Duygusal Bağlılığın artırılmasına yönelik önlemlerin alınması kurumun sürekliliğinde büyük önem taşımaktadır.

**Tablo 20: Örgüt bağlılığın Duygusal Bağlılık Üzerinde Medeni durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Duygusal Bağlılık		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan(Q1-Q3)	P
Medeni Durum	Bekar	266	3.02 ± 0.80 3.00 (2.20 - 3.80)	<0.001*
	Evli	428	3.23 ± 0.84 3.20 (2.60 - 4.00)	
Meslek Grupları	Sağlık İdarecisi	9	2.84 ± 1.173 2.80 (1.80 - 3.80)	<0.001**
	Doktor	108	2.60 ± 0.70 2.20 (2.05 - 3.20)	
	Eczacı	6	3.03 ± 0.40 2.80 (2.80-3.35)	
	Hemşire	212	3.56 ± 0.73 3.70 (3.00 - 4.20)	
	Teknisyen	32	3.03 ± 0.64 3.10 (2.65 - 3.55)	
	Tıbbi Sekreter	136	3.03 ± 0.78 3.00 (2.40 - 3.60)	
	Hasta Bakıcı Hizmetli	141	3.24 ± 0.85 3.20 (2.80 - 4.00)	
	Diğer	50	2.84 ± 0.78 2.80 (2.20- 3.40)	

\* Mann Whitney U Testi      \*\* Kruskal Wallis H Testi

Medeni durum ve meslek grupları Duygusal Bağlılık puanları arasında önemli düzeyde fark vardır ( $p < 0.001$ ). Ankete katılan bekar katılımcılar %38.3, %61.6'sı ise evlidir. Bekar katılımcılarda Duygusal Bağlılık  $3.02 \pm 0.80$ , evlilerde ise bu değer  $3.23 \pm 0.84$  olarak hesaplanmıştır. Evli bireylerin Duygusal Bağlılık daha yüksek çıkması teorik olarak da beklenmektedir. Çünkü evli bir birey işyerindeki sürekliliğini veya işyeri değiştirme serbestliğinde eş ve çocuklarında düzenini de göz önüne almak zorundadır. Meslek gruplarına göre değerlendirmede ise hemşire, teknisyen, tıbbi sekreter, hasta bakıcı mesleklerindeki anket katılımcılarının Duygusal Bağlılık 3 ve üzeri olarak gerçekleşirken, doktor, sağlık idarecisi, eczacı ve diğer mesleklerdeki katılımcılarda bu değer 3'ün altındadır. Meslek gruplarına göre kurumlar arası geçiş ya da kamu hastanelerinden özel hastanelere transferin daha kolay olduğu yüksek gelir grubunda ki mesleklerde Duygusal Bağlılık, diğer meslek gruplarına göre daha düşük olarak gerçekleşmiştir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde özellikle doktorlarda kuruma karşı Duygusal Bağlılığın yükseltilmesi kurumun sürekliliğinin ve başarısının artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

**Tablo 21: Örgüt Bağlılığın Duygusal Bağlılık Üzerinde Eğitim Durumu Ve Aylık Gelir Miktarı Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Duygusal Bağlılık		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	75	3.34 $\pm$ 0.84 3.40 (2.80 - 4.20)	<0.001**
	Lise	227	3.18 $\pm$ 0.81 3.20 (2.60 - 3.80)	
	Lisans Yüksekokul	295	3.25 $\pm$ 0.81 3.40 (2.60 - 4.00)	
	Yüksek Lisans	77	2.44 $\pm$ 0.68 2.20 (2.00 - 2.80)	
	Doktora	20	3.31 $\pm$ 0.52 3.20 (2.80 - 3.80)	
Aylık Gelir Miktarı	750 – 1000	51	3.16 $\pm$ 0.74 3.20 (2.80 - 3.60)	0.408**
	1001 – 1500	263	3.08 $\pm$ 0.82 3.20 (2.40 - 3.80)	
	1501 – 2000	109	3.18 $\pm$ 0.78 3.20 (2.50 - 3.80)	
	2001 – 2500	150	3.25 $\pm$ 0.84 3.30 (2.60 - 4.00)	
	2501 +	121	3.16 $\pm$ 0.91 3.20 (2.30 - 4.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Eğitim durumu ile Duygusal Bağlılık verileri arasında önemli düzeyde fark gözlenirken ( $p < 0.001$ ), çalışanların aylık gelir miktarı ile Duygusal Bağlılıkları arasında önemli düzeyde fark gözlemlenmemiştir ( $p = 0.408$ ). Eğitim durumuna göre katılımcılar %10.81 ilköğretim, %32.71 lise, %45.51 lisans/yüksekokul, %11.10 yüksek lisans ve %2.88 doktora eğitimine sahiptir. Yüzdeler ankete katılan doktorların büyük bir çoğunluğunun henüz doktora (uzmanlık) eğitimine devam ettiğini göstermektedir. 243 katılımcının 25-34 yaş grubunda olması katılımcıların büyük çoğunluğunun yüksek lisans ve doktora eğitimine devam ettiğini göstermektedir. Üniversite hastanelerinde uzmanlık eğitimi devam eden doktorların bir kısmı eğitimlerini tamamladıktan sonra Sağlık bakanlığı hastanelerine atanabilmektedir. Tıp fakültelerinde lisansüstü eğitimi genellikle temel tıp bilimlerinde biyoloji, kimya gibi diğer dallardan eğitim alanlardan oluşmaktadır. Hemşire ve diğer personel ise sağlık bilimleri ve diğer sosyal bilimler alanlarında lisansüstü çalışmalarını sürdürebilmektedirler. En düşük Duygusal Bağlılık ankete katılanlar arasında lisansüstü eğitimine devam eden bireylerde gerçekleşmiştir. Bu sonuç diğer alanlardan sağlık alanına geçenlerin Duygusal Bağlılık sağlık alanında

yetişen bireylere göre daha düşük gerçekleştiğini göstermektedir. Gelir grupları ile Duygusal Bağlılık arasında önemli bir farkın olmaması, kamu hastanelerde aynı işi yapan gruplarda devletin belirlediği standart ücret uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Birey gelir ile kurum arasında doğrudan bir bağ kurmadığından dolayı Duygusal Bağlılık da önemli oranda etkilenmemektedir. Tüm gruplarda ortalama değerlerin 3 ve üzeri çıkması gelir tüm gelir gruplarında Duygusal Bağlılık yönüyle problem yaşanmadığını göstermektedir. Ancak tüm gelir gruplarında Duygusal Bağlılık duygusunun 4'dün altında olması ise bireylerin daha yüksek gelirli iş fırsatlarını değerlendirebileceğini ifade etmektedir.

**Tablo 22: Örgüt Bağlılığın Duygusal Bağlılık Üzerinde Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkisi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Duygusal Bağlılık		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Hastanede Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	67	2.99 ± 0.77 3.20 (2.20 - 3.60)	<0.001**
	1 – 5 Yıl	211	3.00 ± 0.80 3.00 (2.20 - 3.60)	
	6 – 10 Yıl	174	3.02 ± 0.84 3.00 (2.35 - 3.60)	
	11 – 15 Yıl	124	3.41 ± 0.85 3.60 (2.80 - 4.20)	
	16 – 20 Yıl	84	3.42 ± 0.79 3.60 ( - 2.80 - 4.20)	
	21 Yıl Üzeri	34	3.50 ± 0.68 3.80 (2.80 - 4.20)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Çalışma yılı ile Duygusal Bağlılık verileri arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ). Hastanede çalışma yılı 1 yıldan az olan personelde medyan değeri 3.20, 1-5 ve 6-10 yıl çalışanlarda 3, 11-20 yıl çalışanlarda 3.60, 21 yıl ve üzeri çalışanlarda ise 3.80 olarak belirlenmiştir. 1 yılın altında çalışma süresi olan personelde değerlerin 1-10 yıl arasında olanlara göre yüksek çıkması, 1 yılın altındakilerin henüz işe yeni başlamış olması ile ideal davranış sergilediklerini göstermektedir. 1-10 yıl arasında ise eşdeğer işlerde ve daha yüksek gelir grubundaki işlerde çalışma alternatiflerinin olmasının oluşturduğu karışıklık duygusuna karşı, Duygusal Bağlılık gelişme sürecinde olduğunu ifade etmektedir. Hizmet süresindeki artış ile birlikte medyan değerinin artması ise kişinin yaptığı hizmetler ile şekillenen birime karşı sahiplenme duygusunun geliştiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 23: Örgüt Bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Yaş Ve Cinsiyet Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Devam Bağlılığı		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Yaş Grupları	18 - 24	137	2.98 $\pm$ 0.91 3.20 (2.20 - 3.60)	<0.001**
	25 - 34	243	3.02 $\pm$ 0.93 3.20 (2.40 - 3.80)	
	35 - 44	192	3.28 $\pm$ 0.92 3.40 (2.65 - 4.00)	
	45 - 50	95	3.36 $\pm$ 0.84 3.40 (3.00 - 4.00)	
	51+	27	3.53 $\pm$ 1.01 4.00 (2.80 - 4.20)	
Cinsiyet	Kadın	395	3.21 $\pm$ 0.88 3.20 (2.60 - 4.00)	0.052*
	Erkek	299	3.06 $\pm$ 0.99 3.20 (2.20 - 4.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Çalışma yılı ile Devam Bağlılığı puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ). 18-34 yaş grubunda Devam Bağlılığı medyan değeri 3.20, 35-50 yaş grubunda 3.40, 51+ yaş grubunda ise bu değer 4.00 olarak belirlenmiştir. Yaş ilerledikçe Devam Bağlılığı geliştiği görülmektedir. Yaştaki ilerleme ile bireyin kurumsal yetkisi artmakta ve bir hiyerarşi oluşmaktadır. Elde edilen sonuçlar yaş ve Duygusal Bağlılık duygusunu belirlemek için hazırlanan soruların ortalama değerleri ile uyum içerisindedir. Duygusal Bağlılık duygusu da 51+ grubunda medyan değeri 3.80 olarak belirlenmiştir. Cinsiyet ile Devam Bağlılığı puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmamıştır ( $p = 0.052$ ). Kadınlarda Devam Bağlılığı aritmetik ortalama değeri 3.21  $\pm$  0.88 olarak belirlenirken, erkeklerde bu değer 3.06  $\pm$  0.99 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 24: Örgüt Bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Medeni Durum Ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Devam Bağlılığı		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Medeni Durum	Bekar	266	2.97 ± 0.91 3.10 (2.20 - 3.60)	<0.001*
	Evli	428	3.26 ± 0.92 3.40 (2.60 - 4.00)	
Meslek Grupları	Sağlık İdarecisi	9	2.53 ± 1.03 2.40 (1.70 - 3.50)	<0.001**
	Doktor	108	2.89 ± 1.02 3.20 (2.00 - 3.60)	
	Eczacı	6	2.20 ± 0.92 1.60 (1.60 - 3.40)	
	Hemşire	212	3.55 ± 0.73 3.60 (3.20 - 4.00)	
	Teknisyen	32	3.06 ± 0.88 3.30 (2.45 - 3.80)	
	Tıbbi Sekreter	136	2.94 ± 0.93 3.00 (2.20 - 3.60)	
	Hasta Bakıcı Hizmetli	141	3.32 ± 0.86 3.20 (2.80 - 4.00)	
	Diğer	50	2.59 ± 0.95 2.50 (1.80 - 3.40)	

\* Mann Whitney U Testi      \*\* Kruskal Wallis H Testi

Çalışma yılı ile Devam Bağlılığı puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ). Bekâr katılımcılarda aritmetik ortalama değer 3.26 standart sapma değeri ise 0.91 olarak belirlenmiştir. Evli bireylerin cevapları ise bu değerler sırasıyla 3.26 ve 0.92 olarak belirlenmiştir. Cutlar ve Radford (1999), aralarında iyi bir ilişki bulunan, çocuklarının geleceğini, güvenliğini düşünen ve geleceğe iyimser bakan, açık iletişim kuran evlilik sisteminin sağlıklı bir aile yapısını temsil ettiğini belirtmektedirler. Çiftlerin birbirlerine karşı Devam Bağlılığı taşıyan, birbirlerini sosyal açıdan destekleyen, birlikte isteyerek zaman geçiren, üyeler arasında açık iletişim olan, kriz durumunda birbirine kenetlenen bireylerin oluşturduğu sistemi evlilik olarak nitelendirmektedirler. Evliliğin bu tanımından da açıkça görüleceği gibi evlilikle birlikte Devam Bağlılığı kurumsal işletmelere de olumlu yansımaktadır. Meslek grupları ile Devam Bağlılığı puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ). Özellikle hasta ile doğrudan tanı tedavi ve destek veren hizmet gruplarındaki Devam Bağlılığı daha yüksek çıkmıştır. Sağlık İdarecisi, Eczacılık, tıbbi sekreterlik gibi doğrudan hastanın sağlığı konusunda karar ve uygulamada olmayan meslek gruplarında

sorumluluk düzeyi kısmen daha düşüktür. Sağlık idarecileri tüm personelin Devam Bağlılığı geliştirme ve benimsetme görevine de sahip olduğundan dolayı idari pozisyonlarda sorumluluk bilincinin olması hastanenin kurumsallaşmasında büyük önem taşımaktadır.

**Tablo 25: Örgüt bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Miktarı Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Devam Bağlılığı		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	75	3.30 ± 0.92 3.40 (2.60 - 4.20)	<0.001**
	Lise	227	3.16 ± 0.91 3.20 (2.60 - 4.00)	
	Lisans Yüksekokul	295	3.17 ± 0.90 3.40 (2.40 - 4.00)	
	Yüksek Lisans	77	2.68 ± 0.94 3.20 (1.60 - 3.20)	
	Doktora	20	3.19 ± 0.57 4.00 (3.20 - 4.60)	
Aylık Gelir Miktarı	750 – 1000	51	2.87 ± 0.99 3.00 (1.80 - 3.60)	<0.001**
	1001 – 1500	263	3.01 ± 0.95 3.00 (2.20 - 3.80)	
	1501 – 2000	109	3.30 ± 0.72 3.40 (2.40 - 4.00)	
	2001 – 2500	150	3.25 ± 0.93 3.40 (2.40 - 4.00)	
	2501 +	121	3.31 ± 0.96 3.40 (2.80 - 4.10)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Eğitim durumu ile Devam Bağlılığı puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p<0.001$ ). Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre doktora eğitimine sahip bireyler dışında medyan değerleri yakın değerler olarak çıksa bile, doktora eğitilmiş bireylerde medyan değerinin 4 olarak çıkması Devam Bağlılığı ile eğitim durumu arasında önemli düzeyde fark oluşmasına istatistiksel olarak neden olmuştur. Doktora eğitimi Araştırma ve uygulama hastanelerinde genellikle uzmanlık eğitimine karşılık gelmektedir. Eğitim uygulama hastanelerinde doktorlardaki Devam Bağlılığının yüksek çıkması teorik beklenti ile uyum içerisindedir. Aylık gelir miktarı ile Devam Bağlılığı puanları arasında da önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p<0.001$ ). Gelir miktarı arttıkça Devam Bağlılığında artış gerçekleşmiştir. Anket çalışmasının yapıldığı dönemde asgari ücret 750-1000 TL bölgesinde olması ankete katılan 51 kişinin hizmet

alımı şeklinde şirketler üzerinden asgari ücretle çalıştırılan personele karşılık geldiğini göstermektedir. Kadrolu personele göre şirket elemanlarında sorumluluk bilincinin düşük çıkması kişinin Duygusal Bağlılık duygusundan kaynaklanmaktadır.

**Tablo 26: Örgüt Bağlılığın Devam Bağlılığı Üzerinde Hastane Çalışma Yılı Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Devam Bağlılığı		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Hastanede Çalışma Yılı	1 Yılda Az	67	3.21 $\pm$ 0.84 3.20 (2.60 - 3.60)	<0.001**
	1 – 5 Yıl	211	2.99 $\pm$ 0.91 3.20 (2.20 - 3.60)	
	6 – 10 Yıl	174	3.02 $\pm$ 0.98 3.20 (2.20 - 3.80)	
	11 – 15 Yıl	124	3.34 $\pm$ 0.86 3.40 (2.80 - 4.00)	
	16 – 20 Yıl	84	3.34 $\pm$ 0.93 3.60(2.80 - 4.15)	
	21 Yıl Üzeri	34	3.47 $\pm$ 0.92 3.60 (2.80 - 4.20)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Kruskal Wallis H Testine göre Hastanede çalışma yılı ile Devam Bağlılığı puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ). 1-10 yıl arasında çalışanlarda medyan değeri 3.20, 11-15 yıl çalışanlarda 3.40, 16+' da ise bu değer 3.60 olarak hesaplanmıştır. Her türlü işyerinde yıllara bağlı olarak çalışanların işyeri ile kalıcı bağları kuvvetlenmekte ve alternatif arama istekleri azalmaktadır. Bu duygu bireyin çalıştığı işyerini sahiplenmesine sebep olmaktadır. Yılların oluşturduğu mesleki olgunluk ve tecrübe ile hizmet yılı düşük olan personel için rol model olma zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.

**Tablo 27: Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Yaş Ve Cinsiyet Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Normatif Bağlılık		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Yaş Grupları	18 - 24	137	3.06 $\pm$ 0.83 3.20 (2.40 - 3.60)	0.053**
	25 - 34	243	2.94 $\pm$ 0.96 2.80 (2.20 - 3.80)	
	35 - 44	192	3.08 $\pm$ 0.92 3.20 (2.40 - 3.80)	
	45 - 50	95	3.27 $\pm$ 0.97 3.40 (2.60 - 4.00)	
	51+	27	3.18 $\pm$ 0.98 3.00 (2.60 - 4.20)	
Cinsiyet	Kadın	395	3.12 $\pm$ 0.89 3.20 (2.20 - 3.80)	0.051*
	Erkek	299	2.97 $\pm$ 0.97 3.00 (2.20 - 3.80)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Yaş grupları ile Normatif Bağlılık puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır ( $p=0.053$ ). Tüm yaş gruplarında Normatif Bağlılık istatistiksel olarak önemli fark bulunmaması, yaş gruplarına bağlı olarak Duygusal Bağlılık duygusunun yüksek olması sonucu ile uyum içerisindedir. Duygusal Bağlılık, örgüt kültürü yüksek çıkan kuruluşlarda yüksek çıkmaktadır. Duygusal Bağlılık duygusu ve Normatif Bağlılık karşıt duygulardır. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Araştırma ve Uygulama hastanesinde 5'li likert ölçeğine göre Duygusal Bağlılık algısı ortalama değeri (4) kısmen katılıyorum cevabına yakın çıkmıştır. Normatif Bağlılık ortalama değeri ise yaş gruplarında aynı ölçekte (3) kararsızım değerine karşılık gelmektedir. Tüm yaş grupları için Duygusal Bağlılık duygusu geliştirilerek (5) katılıyorum cevabına yaklaştırılırken, Normatif Bağlılık da (1) katılmıyorum cevabına yaklaştırılacak önlemlerin alınması hastanede ki örgütsel bağlılığın gelişmesine olumlu katkı yapacaktır. Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre cinsiyet ile Normatif Bağlılık puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır (0.051). Kadın katılımcılarda aritmetik ortalama değer ve standart sapma değerleri  $3.12 \pm 0.89$  çıkarken, erkeklerde bu değer  $2.97 \pm 0.97$  olarak hesaplanmıştır. Cinsiyete göre Normatif Bağlılık ortalama değerleride (3) kararsızım cevabına yakın çıkması örgüt kültürünün benimsenme düzeyinde risklerin olduğunu ifade etmektedir.

**Tablo 28: Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Medeni Durum Ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Normatif Bağlılık		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan(Q1 – Q3)	P
Medeni Durum	Bekar	266	2.98 $\pm$ 0.92 3.00 (2.40 - 3.80)	0.118*
	Evli	428	3.10 $\pm$ 0.93 3.20 (2.40 - 3.80)	
Meslek Grupları	Sağlık İdarecisi	9	2.88 $\pm$ 0.99 3.00 (2.40 - 3.50)	<0.001**
	Doktor	108	2.89 $\pm$ 1.02 2.60 (1.85 - 3.80)	
	Eczacı	6	2.20 $\pm$ 0.92 2.60 (2.55 - 2.95)	
	Hemşire	212	3.55 $\pm$ 0.73 3.60 (3.00 - 4.00)	
	Teknisyen	32	3.03 $\pm$ 0.64 2.80 (2.25 - 3.40)	
	Tıbbi Sekreter	136	3.03 $\pm$ 0.78 3.00 (2.20 - 3.60)	
	Hasta Bakıcı Hizmetli	141	3.24 $\pm$ 0.85 3.00 (2.40 - 3.90)	
	Diğer	50	2.84 $\pm$ 0.78 2.60 (2.20 - 3.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Medeni durum ile Normatif Bağlılık puanları arasında önemli düzeyde fark yoktur ( $p=0.118$ ). Medeni durum sadece eşin aynı ilde çalışması yönüyle bireylerde zorunluluk oluşturabilir. Zorunluk duygusu kişinin iş yerinde aslında mutlu olmasa da alternatif olmadığı için devam ettiği durumlarda gelişmektedir. Bu duygunun mobbinge maruz kalan bireylerde oluşma ihtimali diğer bireylere göre daha yüksektir. Anket katılımcı sayısının yüksek olması Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Araştırma ve Uygulama hastanesinde üst yönetim, birim yöneticisi, birim sorumlusu baskısının hem evli hem de bekar bireylerde oluşmadığını göstermektedir.

Meslek grupları ile Normatif Bağlılık arasında önemli düzeyde farklılık bulunmaktadır. Doktor, Eczacı ve teknik eleman grubunda Normatif Bağlılık diğer meslek gruplarına göre daha düşüktür.

Hemşirelerde Normatif Bağlılık değerinin yüksek çıkması alternatif bulamama endişesinden çok ekonomik kayıpların gerçekleşeceği endişelerinden kaynaklanabilir. Hemşirelerin yoğun çalışmaları, nöbetleri, hasta ve hasta yakınları ile doğrudan diğer

meslek gruplarına göre daha fazla zaman geçirmeleri gibi sebepler bu meslek grubunda Normatif Bağlılık zamanla oluşmasına sebep olmaktadır. Bu meslek grubunun iş verimliliğinin artırılması ve Normatif Bağlılık oranının düşürülmesi için hemşire sayısının artırılması yoğun çalışma temposunu azaltabileceği ve iş verimini artırabileceği öngörüsü hastane üst yönetimi ve üniversite üst yönetimi tarafından benimsenmelidir.

**Tablo 29: Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Eğitim Durumu Ve Aylık Gelir Miktarı Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Normatif Bağlılık		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	75	3.12 $\pm$ 1.14 3.20 (2.00 - 4.00)	0.428**
	Lise	227	3.08 $\pm$ 0.87 3.20 (2.40 - 3.80)	
	Lisans Yüksekokul	295	3.05 $\pm$ 0.94 3.00 (2.40 - 3.80)	
	Yüksek Lisans	77	2.90 $\pm$ 0.93 2.60 (2.00 - 3.80)	
	Doktora	20	3.19 $\pm$ 0.57 3.20 (2.60 - 3.95)	
Aylık Gelir Miktarı	750 – 1000	51	2.75 $\pm$ 0.98 3.00 (1.80 - 3.40)	<0.001**
	1001 – 1500	263	2.94 $\pm$ 0.91 3.00 (2.40 - 3.60)	
	1501 – 2000	109	3.33 $\pm$ 0.81 3.40 (2.60 - 4.00)	
	2001 – 2500	150	3.17 $\pm$ 0.99 3.40 (2.40 - 4.00)	
	2501 +	121	3.05 $\pm$ 0.92 3.00 (2.40 - 3.80)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Eğitim durumu ile Normatif Bağlılık arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Her eğitim grubundaki birey eğitim seviyesine uygun işlerle görevlendirildiğinden ve iş tanımları açıkça yapıldığından dolayı örgüt kültürü gelişmiş kurumlarda problem yaşanmamaktadır. Örgüt kültürü gelişmeyen kişinin eğitimi ile uyumlu olmayan işlerde çalıştığı kuruluşlarda kişi ekonomik olarak alternatif iş bulamama endişesi ile zorunluluk yaşayabilir. Hastanelerde görev alan personele eşdeğer eğitimde olan diğer kuruluşlardaki personellere göre çeşitli seviyelerde döner sermaye geliri verilmektedir. Ekonomik anlamda rahatlık yaşayan personelde yeni bir iş veya yeni bir işyeri bulma isteği Normatif Bağlılığa dönüşmemektedir. Gelir grubu ile

Normatif Bağlılık arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Düşük gelir grubu çalışma ölçeğinde (2)'ye yakın bir ortalama cevaba sahipken üst gelir gruplarında bu değerler (3) den büyük olmuştur. Düşük gelir grubunda kişi işini kaybetme endişesini ve zorunluluğunu üst gelir grubuna göre daha yüksek yaşamaktadır. Üst gelir grubunda hastanelerde eğitim seviyesi giderek artmaktadır. Eğitim seviyesindeki artışla birlikte gelirden artış gerçekleşmekte ve Normatif Bağlılığın yerini Devam Bağlılığı almaktadır. Çalışmanın Devam Bağlılığı incelendiği bölümde elde edilen sonuçlar bu bölümdeki sonuçlar ile uyum içerisindedir.

**Tablo 30: Örgüt Bağlılığın Normatif Bağlılık Üzerinde Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkisinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Normatif Bağlılık		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Hastanede Çalışma Yılı	1 Yılda Az	67	2.96 $\pm$ 0.87 3.00 (2.40 - 3.80)	0.028**
	1 – 5 Yıl	211	3.00 $\pm$ 0.93 3.00 (2.20 - 3.80)	
	6 – 10 Yıl	174	2.94 $\pm$ 0.93 3.00 (2.40 - 3.60)	
	11 – 15 Yıl	124	3.27 $\pm$ 0.89 3.40 (2.60 - 4.00)	
	16 – 20 Yıl	84	3.15 $\pm$ 0.98 3.20 (2.40 - 4.00)	
	21 Yıl Üzeri	34	3.15 $\pm$ 0.97 2.90 (2.60 - 4.05)	

\* Mann Whitney U Testi      \*\* Kruskal Wallis H Testi

Hastanede çalışma yılı ile Normatif Bağlılık arasında önemli bir farklılık olmasa da çalışma yılı ortalama değerleri ve standart sapma değerlerinde önce bir artış sonra düşüş gerçekleşmiştir. 1 yılda az olan personelde Normatif Bağlılık cevap ortalamaları 2.96, 11-15 çalışma yılını aralığındaki personelde 3.27, 21 yıl ve üzeri olan personelde ortalama değer 3.15 olarak hesaplanmıştır. Çalışma yıllarının başlangıcında kişi iş bulma ve kurumsal bir işletmeye ait olma duygusu ile zorunluluk his etmemektedir. 11-15 yıllık çalışma süresi ise personelde yorgunluk oluşturmakta ve oluşan bu yorgunluk Normatif Bağlılığı artırmaktadır. Mesleki olgunluk arttıkça emeklilik yılları yaklaşmaktadır. Emeklilik yaklaştıkça bireydeki Normatif Bağlılık giderek azalmaktadır. Üniversite hastanelerinde akademik personelde çalışma süresi diğer kuruluşlara göre daha yüksektir. Bu bakımdan değerlendirilirse 21+ ağırlıklı olarak akademik personeli kapsayabilir. Bu açıdan da değerlendirildiği zaman doktorların diğer

üniversiteler ve özel hastanelere geçişleri diğer meslek gruplarına göre daha kolay olmaktadır. Bu çalışma süresine sahip tecrübeli personelin bulunduğu ilde marka değerinin oluşması ve hastalar tarafından tercih edilir duruma gelmesi bireyin zorunluk duygusunun oluşmasını engelleyebilmektedir.

**Tablo 31: Rol Kültürüne Göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Rol		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Yaş Grupları	18 - 24	137	3.07 $\pm$ 1.17 3.25 (2.25–4.00)	<0.001**
	25 - 34	243	2.95 $\pm$ 1.03 3.00 (2.25 - 3.75)	
	35 - 44	192	3.26 $\pm$ 1.10 3.50 (2.50–4.25)	
	45 - 50	95	3.39 $\pm$ 0.96 3.50 (2.75 - 4.25)	
	51+	27	3.53 $\pm$ 0.90 4.00 (3.00–4.25)	
Cinsiyet	Kadın	395	3.24 $\pm$ 1.03 3.50 (2.50–4.00)	0.008*
	Erkek	299	3.01 $\pm$ 1.12 3.00 (2.00–4.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Yaş grupları arasında Kurum içindeki Rol Kültürünün önemli ölçüde etkilediği görülmektedir.( $p<0.001$ ) Yaş grupları arasında kurum içerisinde çalışanların yaş olarak daha büyük olanların Rol Kültüründen pozitif anlamda etkilendiği görülmektedir.

Cinsiyet değişkenleri arasında kurum içinde Rol kültüründen etkilenme düzeyi olarak önemli bir fark bulunamamıştır. ( $P=0.008$ )

**Tablo 32: Rol Kültürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Rol		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan(Q1 – Q3)	P
Medeni Durum	Bekar	266	3.00 $\pm$ 1.10 3.25 (2.25–4.00)	0.006*
	Evli	428	3.10 $\pm$ 0.93 3.50 (2.50–4.00)	
Meslek Grupları	Sağlık İdarecisi	9	2.30 $\pm$ 1,15 2.25 (1.12–3,50)	<0.001**
	Doktor	108	2.37 $\pm$ 0.98 2,25 (1,75 - 3.25)	
	Eczacı	6	2.91 $\pm$ 0.40 2.87 (2,50–3,31)	
	Hemşire	212	3.71 $\pm$ 0.77 4.00 (3.25 - 4.25)	
	Teknisyen	32	3.23 $\pm$ 0.90 3.37 (2,50–4,00)	
	Tıbbi Sekreter	136	2.93 $\pm$ 1.11 3.00 (2,25 - 3.75)	
	Hasta Bakıcı Hizmetli	141	3.29 $\pm$ 1.05 3.50 (2,50–4,00)	
	Diğer	50	2.68 $\pm$ 1.09 2,75 (1.75 - 3.56)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Kurum içerisinde Rol kültürü bakımından medeni durum açısından önemli bir fark bulunamamıştır (P=0.006). Çalışanlar arasında evli ya da bekâr olma durumunun kurum içerisindeki Rol kültürünü etkileyen bir etki olmadığı görülmektedir.

Meslek grupları arasındaki değişkenler kurum içerisinde rol kültürünün çalışanlar üzerinde önemli derecede etkisi olduğunu göstermektedir. (P<0.001) Kurum içerisinde meslek grupları arasında özellikle Hemşire meslek grubu 3.71  $\pm$  0.77 ile en yüksek etki düzeyine sahiptir. Meslek grupları arasında en düşük etki ise 2.30  $\pm$  1,15 ile sağlık idarecilerinin arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 33: Rol Kültürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Rol		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	75	3.38 ± 1.17 3.50 (2.50 - 4.50)	<0.001**
	Lise	227	3.30 ± 0.98 3.50 (2.75 - 4.00)	
	Lisans Yüksekokul	295	3.14 ± 1.10 3.25 (2.25-4.00)	
	Yüksek Lisans	77	2.33 ± 0.88 2.50 (1.25-23.25)	
	Doktora	20	3.67 ± 0.59 3.75 (3.00-4.00)	
Aylık Gelir Miktarı	750 – 1000	51	2.88 ± 1.26 3.50 (1.25-4.00)	<0.001**
	1001 – 1500	263	3.05 ± 1.13 3.25 (2.25-4.00)	
	1501 – 2000	109	3.37 ± 0.94 3.50 (2.62-4.00)	
	2001 – 2500	150	3.38 ± 0.97 3.50 (2.75 - 4.25)	
	2501 +	121	2.96 ± 1.05 3.25 (2.25 - 3.75)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Eğitim durumu ile rol kültürü puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır (<0.001).Eğitim durumuna bakıldığında en yüksek düzey 3.67 ± 0.59 ile en üst eğitim seviyesindeki Doktora seviyesinde görülmektedir. Diğer eğitim seviyeleri incelendiğinde kurum içerisindeki çalışanların eğitim seviyesi rol kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.(P<0.001). En düşük seviye 2.33 ± 0.88 ile yüksek lisans seviyesinin çıkmış olması aslında kişilerin hem çalışarak hem de yüksek lisansa devam etmelerinden kaynaklı tam olarak kurumu sahiplenememesinden ya da eğitim sonrası meslek değiştirme düşüncesinden kaynaklanmış olabilir.

Aylık gelir miktarlarına bakıldığında, tüm gelir gruplarının kurum içerisindeki rol kültüründen önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. (P<0.001) Gelir seviyesindeki artış örgüt kültürünün benimsenmesi açısından önemli bir etken olduğu görülmektedir.

**Tablo 34: Rol Kültürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Rol		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Hastanede Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	67	3.14 $\pm$ 0.97 3.14 (2.57 - 3.85)	<0.001**
	1 – 5 Yıl	211	2.93 $\pm$ 1.14 2.85 (2.42 - 3.57)	
	6 – 10 Yıl	174	3.11 $\pm$ 1.06 3.14 (2.14 - 3.75)	
	11 – 15 Yıl	124	3.41 $\pm$ 1.05 3.57 (2.60 - 4.00)	
	16 – 20 Yıl	84	3.27 $\pm$ 1.00 3.42 (2.85 - 4.00)	
	21 Yıl Üzeri	34	3.39 $\pm$ 1.01 3.42 (2.67 - 3.71)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Hastanede çalışma yılı ile rol kültürü puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır (<0.001). Örgüt kültürü kavramı kuruma ilk başlama anından itibaren çalışanlar arasında yıllara bağlı olarak artarak öğrenilen ve benimsenen bir kavramdır. Örgütsel kültür bireyin iş akışlarına katılması sonucu doğal gözlem ile yatay ve dikey iletişim kanalları ile öğrendiklerinin yanı sıra, örgütsel kültürün aktarılmasını hızlandıran eğitimler ve toplantılar ile de aktarılabilir. Çoğu kuruluşlarda örgüt kültürü bireyin yaşam ve çalışma sürecinde doğal olarak öğrenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple çalışma süresindeki artış ile yöneticinin örgüt kültürünün oluşmasındaki etkiyi gözlemeleme fırsatı artmaktadır. Yapılan anket çalışmasında da katılımcıların çalışma yılı ile cevapların hem medyan hem de aritmetik ortalama değerlerinde düzenli olmasa bile bir artış gerçekleşmiştir. Sonuçlar çalışma yılı arttıkça örgüt kültürünü benimseme düzeyinde yönetim etki düzeyinin pozitif yorumlandığını ifade etmektedir. Ancak sayısal değerler diğer parametrelerde olduğu gibi yönetici etki düzeyinin halen arzu edilen değerlerin altında kaldığını da göstermektedir.

**Tablo 35: Güç Kültürüne 'ne göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Güç		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Yaş Grupları	18 - 24	137	3.11 $\pm$ 1.16 3.00 (2.33 – 4.00)	<0.001**
	25 - 34	243	2.87 $\pm$ 1.14 3.00 (1.66 - 3.66)	
	35 - 44	192	3.21 $\pm$ 1.09 3.33 (2.33 – 4.00)	
	45 - 50	95	3.35 $\pm$ 1.10 3.66 (2.33 - 4.33)	
	51+	27	3.32 $\pm$ 0.87 3.33 (3.33 – 4.00)	
Cinsiyet	Kadın	395	3.24 $\pm$ 1.03 3.33 (2.33 – 4.00)	0.010*
	Erkek	299	3.01 $\pm$ 1.12 3.33 (2.00 – 4.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Kurum içerisindeki güç kültürünün tüm yaş grupları arasında pozitif eğilimli olduğu görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Otoritenin tüm yaş grupları arasında etkili olduğu yaş seviyesi arttıkça da güç kültürünün etkinliğini arttırdığı saptanmıştır. Kurum içerisinde otorite ve deneyime itibar düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. En yüksek etki  $3.35 \pm 1.10$  ile 45-50 yaş grubu arasında görülmektedir.

Cinsiyet değişkenleri arasında kurum içerisinde güç kültüründen etkilenme düzeyi olarak önemli bir fark bulunamamıştır ( $P=0.008$ ).

**Tablo 36: Güç Kültürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Güç		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan(Q1 – Q3)	P
Medeni Durum	Bekar	266	3.00 $\pm$ 1.10 3.00 (2.00 – 4.00)	0.012*
	Evli	428	3.10 $\pm$ 0.93 3.33 (2.33 – 4.00)	
Meslek Grupları	Sağlık İdarecisi	9	2.40 $\pm$ 1.41 1.66 (1.16 – 4.00)	<0.001**
	Doktor	108	2.43 $\pm$ 1.01 2.33 (1.66 - 3.33)	
	Eczacı	6	3.22 $\pm$ 0.68 3.00 (2.83 – 3.83)	
	Hemşire	212	3.63 $\pm$ 0.91 3.66 (3.00 - 4.33)	
	Teknisyen	32	2.93 $\pm$ 1.15 3.33 (1.75 – 3.66)	
	Tıbbi Sekreter	136	2.88 $\pm$ 1.17 3.00 (2,00 - 3.91)	
	Hasta Bakıcı Hizmetli	141	3.25 $\pm$ 1.26 3.33 (2,33 – 4,33)	
	Diğer	50	2.60 $\pm$ 0.95 2,33 (2.00 - 3.33)	

\* Mann Whitney U Testi      \*\* Kruskal Wallis H Testi

Kurum içerisinde güç kültürü bakımından medeni durum açısından önemli bir fark bulunamamıştır (P=0.006). Çalışanlar arasında evli ya da bekâr olma durumunun kurum içerisindeki güç kültürünü etkileyen bir unsur olmadığı tespit edilmiştir.

Kurum içerisindeki Meslek grupları arasında güç kültürünün önemli ölçüde etkisi bulunduğu görülmektedir. Özellikle rol kültüründe olduğu gibi hemşire meslek grubu güç kültüründen de  $3.63 \pm 0.91$  ile en yüksek derecede etkilenen grup olmuştur. Rol kültürüne benzer şekilde  $2.40 \pm 1,41$  ile sağlık idarecileri grubu en az etki düzeyine sahiptir. Bütün gruplarda pozitif bir eğilim görülmektedir. Kurum içerisinde meslek grupları arasında otorite ve deneyim baskısı önemli bir etken olarak görülmektedir. Özellikle hastanelerde en büyük meslek gruplarından olan hemşire meslek grubunun hem rol hem de güç kültüründen en çok etkilenen grup olması kendi içerisinde örgüt kültürünü benimseme konusunda daha yatkın olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 37: Güç Kültürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Güç		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	75	3.28 $\pm$ 1.22 3.99 (2.00 - 4.33)	<0.001**
	Lise	227	3.27 $\pm$ 1.08 3.33 (2.66 - 4.33)	
	Lisans Yüksekokul	295	3.05 $\pm$ 1.12 3.33 (2.33 – 4.00)	
	Yüksek Lisans	77	2.46 $\pm$ 1.11 2.66 (1.33 – 3.33)	
	Doktora	20	3.46 $\pm$ 0.57 3.33 (3.33 – 3.66)	
Aylık Gelir Miktarı	750 – 1000	51	2.90 $\pm$ 1.11 3.00 (2.00 – 3.66)	<0.399**
	1001 – 1500	263	3.06 $\pm$ 1.20 3.33 (2.33 – 4.00)	
	1501 – 2000	109	3.24 $\pm$ 1.12 3.33 (2.50 – 4.00)	
	2001 – 2500	150	3.13 $\pm$ 1.07 3.33 (2.33 - 4.00)	
	2501 +	121	3.06 $\pm$ 1.07 3.33 (2.50 - 3.66)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Güç kültürünün eğitim seviyeleri arasında  $2.46 \pm 1.11$  ile yüksek lisans seviyesi en düşük etki seviyesi çıkmıştır. Diğer eğitim durumlarında güç kültürünün kurum üzerinde önemli derecede etkisi görülmektedir ( $P < 0.001$ ). Rol kültürüne benzer şekilde  $3.46 \pm 0.57$  ile doktora seviyesi, en üst etki durumuna sahip kesim çıkmaktadır.

Aylık gelir miktarlarına bakıldığında, tüm gelir gruplarının kurum içerisindeki rol kültüründen önemli ölçüde etkilendiği saptanmıştır ( $P < 0.001$ ). Gelir seviyesindeki artışın örgüt kültürünün benimsenmesi açısından önemli bir etken olduğu görülmektedir.

**Tablo 38: Güç Kültürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerine Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Güç		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Hastanede Çalışma Yılı	1 Yılda Az	67	3.23 $\pm$ 1.00 3.33 (2.66–4.00)	<0.001**
	1 – 5 Yıl	211	2.88 $\pm$ 1.22 3.00 (2.00 - 3.66)	
	6 – 10 Yıl	174	2.98 $\pm$ 1.12 3.00 (2.33 - 3.66)	
	11 – 15 Yıl	124	3.37 $\pm$ 1.00 3.66 (2.75 - 4.33)	
	16 – 20 Yıl	84	3.27 $\pm$ 1.16 3.66 (2.33 - 4.33)	
	21 Yıl Üzeri	34	3.29 $\pm$ 0.93 3.33 (2.83 - 4.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Hastanede çalışma yılı ile rol kültürü puanları arasında önemli düzeyde fark bulunmaktadır (<0.001). Örgüt kültürü kavramı kuruma ilk başlama anından itibaren çalışanlar arasında yıllara bağlı olarak artarak öğrenilen ve benimsenen bir kavramdır. Örgüt kültürü, bireyin iş akışlarına katılması sonucu doğal gözlem ile yatay ve dikey iletişim kanalları ile öğrendiklerinin yanı sıra, kurumsal hafızanın aktarılmasını hızlandıran eğitimler ve toplantılar ile de gerçekleştirilebilir. Çoğu kuruluşlarda örgüt kültürü bireyin yaşam ve çalışma sürecinde doğal öğrenmesi ile gerçekleşmektedir. Bu sebeple çalışma süresindeki artış ile yöneticinin örgüt kültürünün oluşmasındaki etkisini gözleme fırsatı artmaktadır. Yapılan anket çalışmasında da katılımcıların çalışma yılı ile cevaplarının hem medyan hem de aritmetik ortalama değerlerinde düzenli olmasa bile bir artış gerçekleşmiştir. Sonuçlar çalışma yılı arttıkça örgüt kültürünü benimseme düzeyinde yönetim etki düzeyinin pozitif yorumlandığını ifade etmektedir. Ancak sayısal değerler diğer parametrelerde olduğu gibi yönetici etki düzeyinin halen arzu edilen değerlerin altında kaldığını da göstermektedir.

**Tablo 39: Görev Kültürüne 'ne göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Görev		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Yaş Grupları	18 - 24	137	3.06 $\pm$ 1.12 3.25 (2.00 – 4.00)	<0.001**
	25 - 34	243	2.82 $\pm$ 1.07 2.75 (2.00 - 3.75)	
	35 - 44	192	3.22 $\pm$ 1.08 3.37 (2.50 – 4.25)	
	45 - 50	95	3.41 $\pm$ 0.98 3.50 (3.00 - 4.25)	
	51+	27	3.37 $\pm$ 0.88 3.50 (3.25 – 4.00)	
Cinsiyet	Kadın	395	3.12 $\pm$ 1.05 3.25 (2.25 – 4.00)	0.304*
	Erkek	299	3.02 $\pm$ 1.13 3.25 (2.00 – 4.00)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Görev kültürü kavramında yaş grupları arasında pozitif yönlü etki bulunmaktadır.( P<0.001) En yüksek etki özellikle 3.41  $\pm$  0.98 ile 45-50 yaş arasındaki grup olduğu görülmektedir. Görev Kültürü kavramı içerisinde meslek grubunun yaptığı mesleği benimsemesi ve tatmin duygusunun yaş ilerledikçe arttığı pozitif yönde etkilendiği görülmektedir. Yaş unsuru arttıkça görev kültürünün pozitif etkisi doğru orantılı olarak arttığı göstermektedir.

Görev kültürü kapsamında cinsiyet ayırımından kaynaklı önemli bir etkisi bulunmadığı görülmektedir. (0.304) Cinsiyet ayrımı kapsamında uçlar arasında önemli bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 40: Görev Kültürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Görev		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan(Q1 – Q3)	P
Medeni Durum	Bekar	266	2.91 ± 1.12 3.00 (2.00 – 4.00)	0.002*
	Evli	428	3.19 ± 1.05 3.33 (2.33 – 4.00)	
Meslek Grupları	Sağlık İdarecisi	9	2.38 ± 1,28 2.00 (1.25 – 3,50)	<0.001**
	Doktor	108	2.26 ± 0.81 2.25 (1,75 - 3.00)	
	Eczacı	6	2.04 ± 0.53 2.00 (1.50 – 2,56)	
	Hemşire	212	3.70 ± 0.88 4.00 (3.00 - 4.43)	
	Teknisyen	32	3.10 ± 1.02 3.25 (2.50 – 3.93)	
	Tıbbi Sekreter	136	2.63 ± 1.03 2.75 (1.75 - 3.50)	
	Hasta Bakıcı Hizmetli	141	3.45 ± 0.95 3.33 (2,33 – 4,33)	
	Diğer	50	2.63 ± 1.01 3.50 (3.00 - 4.25)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Medeni durum durumu görev kültürü kavramındaki iş tatmini ve iş benimseme düzeyleri gibi kavramları önemli ölçüde etkilediği görülmektedir.(0.002) Evli bireyler çalıştığı kurumlarda gerçekleştirdikleri mesleklerde görev kültürünü daha fazla benimsedikleri görülmektedir.(3.19 ± 1.05)

Meslek grupları anlamında görev kültürünün benimsenme durumu pozitif yönlü önemli bir etki bulunmaktadır.(P<0.001) Meslek grupları arasında diğer rol ve güç kültüründeki etki düzeyinde olduğu gibi görev kültüründe de en fazla etki 3.70 ± 0.88 ile hemşire meslek grubudur. Hemşirelik mesleğinin meslek değerleri ve tatmini olarak mesleği benimseme değerleri olarak diğer meslek grupları arasında en çok etkiye sahip meslek sınıfı olduğu görülmektedir. Meslek grupları görev kültürü benimseme konusunda önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 41: Görev Kültürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Görev		
		n	Ortalama ± S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	75	3.57 ± 0.98 3.75 (3.00 - 4.50)	<0.001**
	Lise	227	3.21 ± 1.06 3.50 (2.25 - 4.00)	
	Lisans Yüksekokul	295	3.08 ± 1.12 3.25 (2.25 - 4.00)	
	Yüksek Lisans	77	2.25 ± 0.74 2.25 (1.75 - 2.75)	
	Doktora	20	3.01 ± 0.64 2.75 (2.50 - 3.25)	
Aylık Gelir Miktarı	750 – 1000	51	2.87 ± 1.16 3.00 (2.00 - 3.75)	<0.001**
	1001 – 1500	263	3.04 ± 1.12 3.25 (2.00 - 4.00)	
	1501 – 2000	109	3.33 ± 0.93 3.50 (2.75 - 4.12)	
	2001 – 2500	150	3.31 ± 1.06 3.37 (2.68 - 4.25)	
	2501 +	121	2.74 ± 1.04 2.50 (2.00 - 3.50)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Görev kültürü kurum çalışanları arasında eğitim durumlarına göre önemli etki görünmektedir. ( $P < 0.001$ ) En büyük etki  $3.57 \pm 0.98$  ile eğitim durumu ilköğretim seviyesi olarak görünmektedir. En düşük seviye  $2.25 \pm 0.74$  ile yüksek lisans seviyesi olarak görünmektedir. Diğer rol ve güç kültürü kavramlarında da yüksek lisans seviyesi en az etkiye sahiptir. Bu durum yüksek lisans seviyesindeki kişilerin hem eğitimlerine devam edip hem çalışmalarının etkili olduğu ya da meslek konusunda tam olarak karar vermedikleri eğitim sonrası değiştirme ihtimalini düşündükleri gibi etkenler düşünülebilir.

**Tablo 42: Görev Kültürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Görev		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Hastanede Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	67	3.21 $\pm$ 0.93 3.00 (2.50–4.00)	<0.001**
	1 – 5 Yıl	211	2.87 $\pm$ 1.13 3.00 (2.00 - 3.75)	
	6 – 10 Yıl	174	2.94 $\pm$ 1.10 3.00 (2.00 – 4.00)	
	11 – 15 Yıl	124	3.36 $\pm$ 1.05 3.50 (2.50 - 4.25)	
	16 – 20 Yıl	84	3.33 $\pm$ 1.04 3.50 (2.75 - 4.25)	
	21 Yıl Üzeri	34	3.22 $\pm$ 0.89 3.25 (2.75–3.81)	

\* Mann Whitney U Testi      \*\* Kruskal Wallis H Testi

Çalışmanın yapıldığı hastanede çalışanların çalışma yıllarının görev kültürünü benimsemeleri konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $P < 0.001$ ). Çalışma yılları arasındaki en büyük etki deneyim olarak en verimli sayılabilecek çalışma yılı olarak 11-15 yıl grubu olarak saptanmıştır ( $3.36 \pm 1.05$ ). Çalışma yılları arttıkça görev kültürünün pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

**Tablo 43: Birey Kültürüne 'ne göre Yaş Grupları ve Cinsiyet Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Birey		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Yaş Grupları	18 - 24	137	2.99 $\pm$ 1.16 3.00(2.25 – 4.00)	0.635*
	25 - 34	243	3.02 $\pm$ 1.01 3.25 (2.25 - 3.75)	
	35 - 44	192	3.12 $\pm$ 0.98 3.25 (2.50 – 4.00)	
	45 - 50	95	3.16 $\pm$ 0.98 3.25 (3.25 - 3.75)	
	51+	27	3.06 $\pm$ 0.83 2.75 (2.50 – 3.75)	
Cinsiyet	Kadın	395	3.14 $\pm$ 0.97 3.25 (2.50 – 4.00)	0.068*
	Erkek	299	2.96 $\pm$ 1.08 3.00 (2.25 – 3.75)	

\* Mann Whitney U Testi      \*\* Kruskal Wallis H Testi

Birey kültürü kavramı içerisinde kurum içerisindeki çalışanlar arasındaki ilişki ve liderlik anlayışı gibi kavramların yaş grupları arasında önemli pozitif bir etkisi bulunmadığı görülmektedir (0.635).

Birey kültürünün çalışanlar arasında cinsiyet kavramı altındaki iki grup arasında önemli bir etki sonucu yaratmadığı belirlenmiştir (0.304).

**Tablo 44: Birey Kültürüne Göre Medeni Durum ve Meslek Grupları Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgütsel Bağlılık Alt Başlıkları		Birey		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan(Q1 – Q3)	P
Medeni Durum	Bekar	266	3.01 $\pm$ 1.04 3.00 (2.50 – 3.81)	0.357*
	Evli	428	3.10 $\pm$ 1.01 3.25 (2.50 – 4.00)	
Meslek Grupları	Sağlık İdarecisi	9	2.36 $\pm$ 1,42 2.00 (1.12 – 3,87)	<0.001**
	Doktor	108	2.62 $\pm$ 0.99 2.75 (2.25 - 3.25)	
	Eczacı	6	2.29 $\pm$ 0.55 2.00 (1.93 – 3.00)	
	Hemşire	212	3.54 $\pm$ 0.77 3.75 (3.00 - 4.18)	
	Teknisyen	32	3.00 $\pm$ 0.82 3.12 (2.50 – 3.75)	
	Tıbbi Sekreter	136	2.77 $\pm$ 1.06 2.75 (2.00 - 3.68)	
	Hasta Bakıcı Hizmetli	141	3.24 $\pm$ 1.04 3.50 (2,50 – 4,00)	
	Diğer	50	2.51 $\pm$ 0.97 2.50 (1.75 - 3.06)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Çalışanlar arasında birey kültürü ile ilişki kapsamında medeni durumun önemli bir etkisi bulunmamaktadır (0.357).

Meslek grupları arasında birey kültürünün pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır (P<0.001). En büyük etki rol, güç ve görev kültüründe olduğu gibi 3.54  $\pm$  0.77 ile hemşirelik meslek grubudur. Hemşirelik mesleğinin örgüt kültürü anlamında önemli derece etkilendiği net olarak görülmektedir.

**Tablo 45: Birey Kültürüne Göre Eğitim Durumu ve Aylık Gelir Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Birey		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Eğitim Durumu	İlköğretim	75	3.27 $\pm$ 1.14 3.50 (2.50 - 4.25)	<0.001**
	Lise	227	3.16 $\pm$ 0.96 3.25 (2.50 - 4.00)	
	Lisans Yüksekokul	295	3.08 $\pm$ 1.04 3.25 (2.50 – 4.00)	
	Yüksek Lisans	77	2.58 $\pm$ 0.96 2.75 (2.25 – 3.25)	
	Doktora	20	2.78 $\pm$ 0.70 2.50 (2.25 – 3.00)	
Aylık Gelir Miktarı	750 – 1000	51	2.75 $\pm$ 1.22 3.00 (1.50 – 3.50)	0.091*
	1001 – 1500	263	2.98 $\pm$ 1.09 3.00 (2.25 – 3.75)	
	1501 – 2000	109	3.20 $\pm$ 0.88 3.25 (2.50 – 4.00)	
	2001 – 2500	150	3.31 $\pm$ 1.02 3.25 (2.50 - 4.00)	
	2501 +	121	3.05 $\pm$ 0.87 3.00 (2.50 - 3.75)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Birey kültürünün çalışanlar arasındaki ilişki seviyesi eğitim durumlarına göre önemli derecede etkiye sahiptir ( $P < 0.001$ ). Eğitim seviyesi arttıkça çalışanlar arasındaki iş ilişkisi ve liderlik kavramları gibi etkenleri ifade eden birey kültürü de etkilenmektedir. Ancak diğer rol, güç ve görev kültüründe olduğu gibi yüksek lisans seviyesi  $2.58 \pm 0.96$  ile en az etkilenen grup olmuştur. Yüksek lisans seviyesi ara bir dönem olarak düşünülebileceği ve bu etkinin diğer kültür seviyelerinde de en az etkiye sahip olmasının kaynağı olarak tahmin edilebilir.

Çalışanlar arasında aylık gelir miktarına göre birey kültürünün etkilenmediği tespit edilmiştir (0.091).

**Tablo 46: Birey Kültürüne Göre Hastanede Çalışma Yılı Üzerindeki Etkinin Değişimi**

Örgüt kültürü Bilinç Düzeyi		Birey		
		n	Ortalama $\pm$ S. Sapma Medyan (Q1 – Q3)	P
Hastanede Çalışma Yılı	1 Yıdan Az	67	3.14 $\pm$ 0.93 3.00 (2.50–4.00)	0.018*
	1 – 5 Yıl	211	2.92 $\pm$ 1.03 3.00 (2.25 - 3.75)	
	6 – 10 Yıl	174	3.01 $\pm$ 1.08 3.00 (2.25 – 4.00)	
	11 – 15 Yıl	124	3.29 $\pm$ 0.97 3.50 (2.75 - 4.00)	
	16 – 20 Yıl	84	3.19 $\pm$ 0.99 3.25 (2.56 - 3.93)	
	21 Yıl Üzeri	34	2.90 $\pm$ 0.95 2.75 (2.50–3.75)	

\* Mann Whitney U Testi

\*\* Kruskal Wallis H Testi

Birey kültürünün çalışma sahası olan hastane çalışanları üzerindeki çalışma yılına dayalı olarak önemli bir etkisi vardır (0.018). Çalışma yıllarına bakıldığında en büyük etki  $3.29 \pm 0.97$  ile 11-15 yıl olan iş hayatının en verimli dönemi sayılacak dönemin olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Dünya savaşlarından sonra meydana gelen üretim süreçlerindeki kalite ve verimlilik sorunları kurumların olmazsa olmazı olan örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılığı konusu geçmişten günümüze giderek benimsenmekte ve önem kazanmaktadır. Özellikle Japonya gibi ülkelerin diğer hammadde, insan gücü niceliği anlamında daha avantajlı durumda olan ülkelere karşı göstermiş olduğu başarının örgütsel kültür konusunun önemsenmesinde ve geliştirilmesinde büyük rol oynadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda günümüz dünyasında rekabet ve hizmet kalitesinin öne çıktığı kurumların kendi içerisinde oluşturduğu örgüt kültürü ve çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltme yönündeki çalışmalar yoğunluk kazanmıştır.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde yapılan çalışmada, kurum içerisinde çalışanların örgüt kültürü ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma, günümüzde personel ve yönetimin daha verimli ve etkili olabilmesi için örgütsel bağlılığın artmasında örgüt kültürünün önemini vurgulamaya çalışmıştır. Günümüz dünyasında personel verimliliği ve şeffaf yönetim anlayışı ve personelin kurumu benimseme düzeyi rekabet içerisinde bir adım öne çıkmayı sağlamaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık çalışma içerisinde görünüyor ki birbirlerini doğru orantılı olarak etkilemekte; bu da kurumların örgüt kültürlerine daha fazla önem vermeleri ve bağlı olarak da örgütsel bağlılık kavramını geliştirmelerinin gerekliliğini göstermektedir.

Çalışmanın yapıldığı Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde tablo 16' da incelenmiş olan örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ( $p < 0.001 - r .702$ ). Bu sonuç  $H_1$  hipotezinde belirtilen çalışmanın gerçekleştiği Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinin örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediği ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstererek hipotezi doğrulamıştır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki tablo 17'de incelendiğinde örgüt kültürü ile ilişki bağlamında örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ile ( $p < 0.001 - r .639$ ), devam bağlılığı ile ( $p < 0.001 - r .684$ ), normatif bağlılık ile ( $p < 0.001 - r .479$ ) değerlerine ulaşılmıştır. Bu tablo gösteriyor ki

örgüt kültürü örgütsel bağlılığın alt boyutları ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. **H<sub>2</sub>** hipotezinde araştırdığımız örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi doğrulanmış olmaktadır. **H<sub>2a</sub>** Örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır”, **H<sub>2b</sub>** Örgüt kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır, **H<sub>2c</sub>** Örgüt kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır hipotezleri de doğrulanmış olmaktadır. Hipotezlerin doğrulanmış olması örgüt kültürünün gücünün örgütsel bağlılığın alt boyutlarını da güçlendireceği, aralarında pozitif yönlü bir etki olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile aralarındaki ilişkiye tablo 17’de bakıldığında örgüt kültürü alt boyutları olan rol kültürü ( $p < 0.001 - r .631$ ), güç kültürü ( $p < 0.001 - r .614$ ), görev kültürü ( $p < 0.001 - r .646$ ), birey kültürü ( $p < 0.001 - r .563$ ) değerlerine ulaşılmıştır. Bu verilere göre **H<sub>3</sub>** örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi doğrudur. **H<sub>3a</sub>** Örgütsel bağlılık ile rol kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H<sub>3b</sub>** Örgütsel bağlılık ile güç kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H<sub>3c</sub>** Örgütsel bağlılık ile görev kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H<sub>3d</sub>** Örgütsel bağlılık ile birey kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezler doğrulanmış olmaktadır. Bu veriler, kurum çalışanları üzerinde örgüt kültürü alt boyutlarının gelişiminin örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları ile demografik veriler arasındaki ilişkilerine baktığımızda yaş kriteri ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ( $< 0.001$ ) ile anlamlı bir ilişki görülmekteyken, norm kültürü ( $0.053$ ) anlamlı bir etki görülememiştir. Çalışanlar arasında cinsiyet kriterinin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ( $0.180$ ), devam bağlılığı ( $0.052$ ), normatif bağlılık ( $0.051$ ) değerleri ile anlamlı bir ilişki bulanamadığı görülmektedir. Medeni durum kriteri duygusal bağlılık ile devam bağlılığı  $< 0.001$  ile anlamlı bir ilişki görülürken normatif bağlılık durumunda ( $0.118$ ) ile anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Mesleki gruplara bakıldığında duygusal, devam ve normatif bağlılık değerleri ( $< 0.001$ ) ile anlamlı pozitif yönde bir etki olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre çalışanlar arasında duygusal bağlılık ile devam bağlılığı ( $< 0.001$ ) ile pozitif yönlü bir etki görülürken normatif bağlılık ( $0.428$ )

değeriyle anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Çalışanların gelir dağılımına bakıldığında ise (0.408) duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişki bulunamazken devam bağlılığı ile normatif bağlılık ( $<0.001$ ) değeri ile aralarında pozitif yönde bir ilişki vardır. Çalışma yılına göre çalışanların durumu duygusal ve devam bağlılığı ( $<0.001$ ) ile anlamlı bir ilişki varken normatif bağlılık (0.028) ile anlamlı bir ilişki görülememiştir. **H4:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanlarının Örgütsel bağlılığın demografik veriler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezini değerlendirdiğimizde örgütsel bağlılığın genel çoğunluğa bakıldığında demografik özelliklerin etkisinin bulunduğu görülmekte ve hipotez doğru olarak kabul edilmektedir.

Çalışmanın gerçekleştirildiği hastane çalışanlarının demografik verilere göre örgüt kültürünün alt boyutları ile aralarındaki anlamlı ilişki incelenmiştir. Bu verilere göre örgüt kültürünün alt boyutları kapsamında yaş durumuna göre çalışanların rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü ile aralarında ( $<0.001$ ) ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedirken birey kültürü (0.635) ile yaş kriterinden anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Cinsiyet kriteri kapsamında rol kültürü (0.008) güç kültürü (0.010) görev kültürü (0.304) birey kültürü (0.068) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında rol kültürü (0.006) güç kültürü (0.012) görev kültürü (0.002) birey kültürü (0.357) değerleri ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Meslek ve eğitim durumları kapsamında çalışanlar arasında örgüt kültürü tüm alt boyutlarının benimseme düzeyi ile aralarında ( $<0.001$ ) değeri ile anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Gelir düzeyleri ile örgüt kültürü arasında rol kültürü ( $<0.001$ ) güç kültürü (0.399) görev kültürü ( $<0.001$ ) birey kültürü (0.091) değerleri ile rol ve görev kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak güç ve birey kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışanların çalışma yılı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında rol kültürü ( $<0.001$ ) güç kültürü ( $<0.001$ ) görev kültürü ( $<0.001$ ) anlamlı bir ilişki bulunurken birey kültürü (0.018) ile anlamlı bir ilişki yoktur. **H5:** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgüt kültürünün demografik veriler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezini incelediğimizde demografik verilerden cinsiyet ve medeni durum arasında örgüt kültürünün alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak demografik verilerin tamamına bakıldığında

çoğunluk olarak örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu anlamda hipotezin doğru olduğu kabul edilmektedir.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanlarının örgüt kültürü ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisinin değerlendirildiği bu çalışma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt içinde verimliliğin artırılmasının yanında çalışanların kurumu benimsemesi iş süreçlerinin etkili şekilde yürütülmesi ve günümüzdeki çalışan insanların en büyük problemlerinden olan entropi ve mesleki dejenerasyon gibi negatif etkilerinde ortadan kaldırılmasını sağlamak için örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde daha yoğun çaba sarf edilmesi hayati önem kazanmaktadır. Çalışmanın geneline bakıldığında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte olmasına rağmen çalışmaya katılan katılımcıların verdiği cevapların ortalamaları gösteriyor ki kurum içerisinde istenilen düzeyde tam bir örgüt kültürü oluşturulamamış; bunun sonucunda ise çalışanların kurumu benimseme düzeyleri de istenilen durumda değildir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi çalışanları arasında yapılan çalışma da kurum içerisindeki özellikle meslek dağılımları en büyük etki düzeylerine sahipken çalışanlar arasında devlet memuru ya da taşeron ve şirket gibi çalışanların ayrılmış olması aynı meslek gruplarında farklı benimseme düzeylerinin olmasına sebep olmaktadır. Kurum içerisinde iş güvencesi anlamında bu kadar farklılığın azaltılması çalışanlar arasındaki çatışmaları da azaltacaktır. Örgüt kültürüne daha ağırlık verilerek çalışanlara kurum kimliğinin benimsetilmesi aynı şekilde kuruma karşı bağlılığı da arttıracaktır; dolayısıyla verimlilik ve çalışanların iş tatmini doyumunu arttıracaktır. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Araştırma Hastanesi kurum olarak vizyon ve misyonunu daha ayrıntılı şekilde tüm çalışanlarına benimsetmelidir. Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki görev dağılımı, yetki sınırları, kariyer düzeyleri gibi konuların daha etkili ve geliştirilebilir şekilde düzenlenmesi de kurum çalışanlarının iş yerini benimsemelerinde etkili olacaktır. Çalışanların verimliliğinin ölçülmesi ve takdir etme, ödüllendirme gibi kavramların iş hayatına girmesi yaptıkları işlerde uzmanlaşma ve benimsemelerini sağlayabilmektedir. Hizmet içi eğitimlerin verimliliği de ölçülmeli ve ölçümler sonucu farklı eğitimler ya da

eğitim modelleri denenmelidir. Kurum içerisinde iletişimi arttıracak organizasyonlar geliştirilmelidir; bu sayede çalışanlar arasındaki uyum ve düzenin artması sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Vural. (1998), *Örgüt Kültürü*, Ankara, s.36
- Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba ve Bedestenci, Çetin (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Dergisi.
- Balay, Refik (2000), *Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınevi
- Başaran, Sabriye (2014), *Hastanelerde Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi İzmir Bozlaya Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi s.25
- Bayrak Kök, Sabahat ve Özcan, Betül (2012) *Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, S. (7:2).
- Bayram, L. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı-59, Ekim-Aralık.
- Bozkurt, Güvenç (2007), *Kültürün ABC'si*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Bozkurt, Güvenç (2016), *İnsan Ve Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çetin, Ö.Münevver (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara.
- Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005), *.Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 19.1
- Demir, Cengiz, ve Öztürk, Umut Can (2011), *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül İİBF Dergisi, Cilt: 26, Sayı-1, s.24

- Demir, Nurdan (2005), *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Doğan Şengül, Ebru (2013), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, Bilal (2012), *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları
- Doğan, Enes Ahmet (2015), *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz – Aralık, Sayı: 29.
- Doğan, Selen, ve Demiral Özge (2009), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı: 32
- Durğun, Serpil (2006), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-3, Sayı-2.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2011), *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi Cilt-6, Sayı-2.
- Erdem, Ferda, (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich –Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
- Erdem, Ramazan (2007), *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi, Ekim, Cilt: 2, Sayı:2

- Gül, H. (2002), *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2 Sayı:1.
- Gülova, Asena Altın ve Özge Demirsoy (2012), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*, Business and Economics Research Journal Cilt:3, Sayı:3
- Gürbüz, Esin (2014), *Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi.
- İşcan, Ö. Faruk ve Timuroğlu M. Kürşat (2007), *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt: 21, Sayı:1
- Karahan, Atila, (2008), *Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 10 Sayı: 1
- Karcıoğlu, Fatih ve Timuroğlu, M. Kürşat (2004), *Örgüt Kültürü ve Liderlik*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18 Sayı:1-2.
- Kaya, Harun (2008), *Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*, Maliye Dergisi, 155, Temmuz-Aralık.
- Kaya, Özden Yaprak, (2015), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi-Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği*, Yüksek Lisans Tezi.
- Köse, S.-Tetik, S. ve Ercan, C. (2001), *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt-7, Sayı-1

- Öztürk, Zekai, Şaklak, Öznur ve Yılmaz, Özge (2010), *Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları (Bir Araştırma)*, International Conference on New Trends in Education and Their Implications 11-13 November, Antalya-Turkey ISBN: 978 605 364 104 9.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.
- Sağır, M. (2011), *Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi*, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu, Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Konya.
- Samadov, S., (2006), *İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sığır, Ünsal (2007), *İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:2.
- Şahin, Ali (2010), *Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik*, Maliye Dergisi: s. 159
- Şişman, Mehmet, (2007), *Örgütler ve Kültürler*, Pagem Yayıncılık
- Tevruz, Suna (1998), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tozkoparan, Güler ve Susmuş, Türker (2001), *Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.
- Uygur, Akyay (2009), *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitapevi.

Yağcı, Kamil, (2007), *Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:9, Sayı:3

Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005), *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 14, Sayı: 1 .

Yenihan, Bora (2014), *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki*, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:2.

Zeytinoğlu Güneş (2013), *Örgüt Kültürü*, Eskişehir, s.6

[http://historicalsense.com/Archive/Fener64\\_1.htm](http://historicalsense.com/Archive/Fener64_1.htm) 17.10.2015

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619> (18.5.2016)

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN “ESKİŞEHİR OSMANGAZİ  
ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK UYGUMALAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ”  
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİNİN BELİRLENMESİ  
ÜZERİNE UYGULAMA ANKETİ**

**Sayın Katılımcı,**

Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılığın tanımlanmasının analiz edileceği bu anket, “Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Oluşturma” başlıklı bir yüksek lisans proje çalışmasında kullanılacaktır. Bu anketin amacına ulaşabilmesi ve gerçekçi sonuçlar verebilmesi sizlerin anketi doğru ve eksiksiz doldurmanıza bağlıdır. Bu nedenle anket formunu özenle doldurmanızı rica ederim. Ankete ad, soyadı gibi kişisel bilgilerinizin yazılmasına gerek yoktur. Cevaplarınız gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

**Sinan GÜLENÇER**

**1. BÖLÜM: KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

**1. Yaşınız**

a) 18 - 24 b) 25 - 34 c) 35 - 44 d) 45 - 50 e) 51 +

**2. Cinsiyetiniz**

a) Kadın b) Erkek

**3. Medeni durumunuz**

a) Bekar b) Evli

**4. Mesleğiniz**

a) Sağlık idarecisi b) Doktor c) Eczacı d) Hemşire

e) Teknisyen f) Tıbbi Sekreter g) Hastabakıcı/Hizmetli

h) Diğer sağlık personeli (Diyetisyen, Biyolog, Fizyoterapist, Psikolog, Sosyal Hizmet Uzmanı, .....)

**5. Eğitim durumunuz**

a) İlköğretim b) Lise c) Lisans - Yüksekokul d) Yüksek Lisans e) Doktora

**6. Aylık gelir miktarınız**

a) 750-1.000 TL b) 751-1500 TL c) 1501-2000 TL d) 2001-2500 TL e) 2500 TL +

**7. Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz**

a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl d) 11-15 yıl e) 16-20 yıl f) 21 yıl üzeri

**2. BÖLÜM: Anketin bu bölümünde örgütsel bağlılığı ve kurum kültürünü ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İlk 15 soru örgütsel bağlılık, ikinci 15 soru kurum kültürü ile ilgili sorulardır. Soruların, derecelendirme sistemine göre cevaplandırılması gerekmektedir. Lütfen sorulara, 1 ile 5 arasında sunulan derecelendirme notu düzeyini dikkate alarak cevap veriniz.**

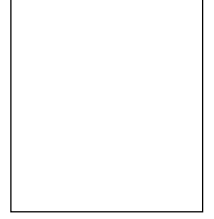
### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET SORULARI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKET SORULARI	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
1. Hastane benim için evim, çalışma arkadaşlarım ise ailem gibidir.	1	2	3	4	5
2. Hastanenin sorunları benim sorunlarımdır.	1	2	3	4	5
3. Mecbur olmasaydım bu hastanede çalışmak istemezdim.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım hastaneye duygusal bir bağım olduğunu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Fırsatım olsa bile başka bir hastanede çalışmak istemezdim.	1	2	3	4	5
6. Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
7. Çalışma hayatımın geri kalanını bu hastanede geçirmek isterim.	1	2	3	4	5
8. Hastaneden hemen ayrılmam mümkün değil çünkü çalışma arkadaşlarıma karşı sorumlu olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım hastaneye verdiğim emek olmasaydı başka bir yerde çalışmak isterdim.	1	2	3	4	5
10. Bu hastaneden ayrılamayışımin bir nedeni dealternati f iş olanaklarının azlığıdır.	1	2	3	4	5
11. Hastaneden ayrılmam halinde yaşamım olumsuz yönde etkilen	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım hastane bana çok fazla artı kattığından kurumuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
13. Hastaneden ayrılmamın etik açıdan uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
14. Hastaneden ayrılırsam büyük suçluluk duygusu hissedirim.	1	2	3	4	5
15. Kendimi güçlü bir şekilde bu hastaneye ait hissediyorum.	1	2	3	4	5

## KURUM KÜLTÜRÜ ANKET SORULARI

KURUM KÜLTÜRÜ ANKET SORULARI		Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
1.	ESOGÜ Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanları, iş hedeflerini tam anlamıyla bilmektedir.	1	2	3	4	5
2.	Çalışanlar arasında güçlü bir saygı ve sevgi bağı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
3.	Hastane çalışanları karşılaştıkları sorunların ana nedenlerini doğru belirlemekte ve iş akış talimatlarına uymaktadırlar.	1	2	3	4	5
4.	Çalışma ortamında uyum ve anlaşmada sorun bulunmamaktadır, çalışanlar arasında tartışma yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
5.	Çalışanların performans yetersizliğinde hemen ve etkili müdahale edilmektedir.	1	2	3	4	5
6.	Ekip çalışması ve başarmaya istekli bir ekip ruhu bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
7.	Hastanenin stratejik hedefleri çalışanlar arasında paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
8.	Hastanenin bir ödül ve ceza sistemi bulunmaktadır ve sistem anlaşlırdır.	1	2	3	4	5
9.	Çalışanların ana hedefi hastane amaçlarına ulaşmak ve hizmet kalitesini arttırmaktır.	1	2	3	4	5
10.	Hastanemizde her çalışanın görev ve sorumluluğu belirlenmiş sınırlar çizilmiştir.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar birbirleriyle iş dışı ortamlarda da bir araya gelmekte ve birbirlerine her konuda destek olmaktadır.	1	2	3	4	5
12.	Çalışanlara işlerini yaparken inisiyatif almaları ve esnek davranmaları konusunda yönlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
13.	Sorunların çözümünde sistem ve kurallar dışına çıkılmamaktadır.	1	2	3	4	5
14.	Verilen görev ve sorumluluklar eksiksiz ve zamanında yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
15.	Hastane hedefleri her şeyden daha önemlidir.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ



### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : SİNAN GÜLENÇER

Doğum Yeri ve Tarihi : SAMSUN / 07.12.1982

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Bildiği Yabancı Diller : İNGİLİZCE

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : 1-TÜRKİYE İŞ BANKASI 2006-2013

2- ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK  
HİZMETLERİ MESLEK YÜKSEK OKULU 2013-DEVAM EDİYOR

### İletişim

Adres :Büyükdere Mahallesi Ermutlu sokak no:17 Odunpazarı/Eskişehir

Tel : 0 536 798 93 75

E-Posta : sinangulencer@hotmail.com

**Tarih:...../...../.....**