

# Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma

Harun KAYA\*

## Özet

*Bu çalışmanın amacı (a) kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak; (b) kamu kurumunda çalışanlarla özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniği kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizinden kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi (H1) orta düzeyde desteklenmiştir. Yine, “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında örgütsel bağlılık bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi (H2) de orta düzeyde desteklenmiştir. Son olarak, “örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi (H3) büyük oranda desteklenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü; örgütsel bağlılık; kamu kuruluşları; özel sektör kuruluşları.

\*Yrd. Doç.Dr., Balıkesir Üniversitesi BİİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, hkaya@balikesir.edu.tr, dr.harunkaya@gmail.com

## An Analysis of Public And Private Sector Organizations' Organizational Cultures And Their Effect on Workers' Organizational Commitment: An Empirical Study

### Abstract

*The purposes of this study are: (a) to investigate the effect of organizational culture on organizational commitment by analyzing organizational culture of public and private sector organizations; (b) to display whether any differences exist between public and private sector workers or not in terms of organizational commitment. For these purposes a study is conducted on 45 public sector organizations 112 private sector by utilizing survey technique. Analysis of collected data shows that public and private sector organizations' organizational cultures differ in terms of "development orientation", "professionalism orientation" and "bureaucracy orientation". Accordingly, the hypothesis of "there is a significant difference between public and private organizations in terms of organizational culture" is moderately supported. Similarly, the hypothesis of "there is a significant difference between public and private organizations' workers in terms of organizational commitment" is also moderately supported. Lastly, there is a strong support for the hypothesis of "there is a significant and meaningful relationship between organizational culture and organizational commitment"*

**Key Words:** *Organizational culture; organizational commitment; public sector organizations; private sector organizations.*

**JEL Code:** *M140, M190, L330*

### 1. Giriş

Kökene Latince'deki "cultura" sözcüğüne dayanan kültür kavramı önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılmıştır. Kültür kavramının ilk tanımı 1871 yılında antropolog Edward B. Taylor tarafından "bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün" olarak ifade edilmiştir (Temiz, 2001:1). Antropologlara ek olarak, 19. yüzyılın sonlarından itibaren sırasıyla sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri, yönetim ve örgüt teorisi alanında çalışan bilim insanları artan oranda kültür konusuyla ilgilenmişlerdir. Kültür konusu işletmecilik ya da yönetim ile ilgili literatüre ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere'de yayımlanan "Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek" (The Changing Culture of a Factory) adlı kitap ile girmesine rağmen (Hofstede, 2001; Akt. Erdem, 2007), asıl çalışmaların 1970'lerde başladığı, 1980'lerden günümüze kadar bu çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir. Bu artışta 1970'lerde Amerikan şirketlerinin eş değer diğer ülke şirketlerine (özellikle Japon şirketlerine) göre iyi performans gösterememelerinde kültürel farklılığın payı olduğu düşüncesinin katkısı vardır (Schein, 1990). Bu doğrultuda örgüt kültürünün net tanımı ve kavramsallaştırması yapılmış (Pettigrew; 1979); örgüt kültürünün örgütlerin başarısında çok önemli yeri olduğuna ilişkin güçlü vurgulamalar yapılmıştır (Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982). Buna ek olarak, örgüt kültürünün nasıl oluştuğu,

geliştiği ve nasıl yönetilmesi ve değiştirilmesi konusunda kapsamlı çalışmalar yayımlanmıştır (Schein, 1992; Hofstede, 1991; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998; Cameron ve Quinn, 1999).

Örgütlerin i çevrelerinin önemli bir unsuru olan örgütsel kültür, organizasyonların başarısında katkısı olan soyut varlıklardandır. Örgütlerin faaliyette buldukları yakın ve uzak çevre unsurlarındaki hızlı değişim örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Günümüzün hızla değişen ortamında, örgütlerin ürün ve hizmetini kullanan müşteriler, örgütle bağı olan tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet ve diğer kişi ve kuruluşlar, örgütlerden yeni beklentiler ve isteklerde bulunmaktadır. Bu isteklere cevap olarak verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanarak özel sektör kuruluşları için rekabet avantajının sağlanması; kamu kuruluşları içinse topluma daha fazla katma değer yaratıp kamu yararını en yükseğe çıkarmak günümüzde zorunluluk halini almıştır. Bunu sağlamanın yolu çalışanları kurum hedeflerine doğru motive etmek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak kurum amaçlarıyla bireyin amaçlarını örtüştüren örgütsel kültürü oluşturmaktır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurum amaçlarını daha çok benimseyeceği ve bu amaçlar doğrultusunda çabalarını daha da yoğunlaştıracağı beklenir. Bu bakımdan, kurum kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, ya da hangi kültürel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirlemek yöneticilere etkin örgüt yönetimi konusunda yol gösterici olacaktır.

Bu çalışmada yeryüzünde en yaygın örgütlerden olan ve insanların bir veya daha fazla ihtiyaçların karşılanması için kurulan şletmelerin ve kamu kuruluşlarının kültürü incelenecektir. Çalışmanın ana amacı kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürlerini analiz ederek kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisini araştırmaktır. Diğer bir ifadeyle bu çalışmada, “örgüt kültürü çeşitli yönleriyle incelenecek olursa, kamu ve özel kesim kuruluşları hangi unsurlarda ve boyutlarda birbirinden farklıdır ya da aynıdır?”, “örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi var mıdır” sorularına yanıt bulmak amaçlanmaktadır. Ayrıca, kamu kurumunda çalışanlarla özel sektörde çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olup olmadığı da ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırmanın devam eden bölümlerinde sırasıyla: (1) literatür incelemesi yapılacak; (2) hipotezler oluşturulacak; (3) metodoloji açıklanacak; (4) bulgular analiz edilecek ve (5) sonuç kısmında da genel bir değerlendirme yapılıp ve araştırmanın sınırlılıkları ortaya konulacaktır.

## 2. Literatür İncelemesi

### 2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

“Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama” (Hofstede, 1991) olarak da tanımlayabileceğimiz kültür, bir insanın ait olduğu grubun türüne göre çeşitli düzeylerde ya da katmanlarda incelenebilir. Bu katmanlar şunlar olabilir: Bir ülkede yaşayan tüm toplumun/ulusun kültürü; bölge, etnik köken, din ve dil farklılığından kaynaklanan grupların kültürü; bireyin cinsiyet veya kuşak farklılığından doğan kültür; sosyal sınıf ve meslek farklılığından doğan kültür ve son olarak bir kimsenin çalıştığı örgütün farklılığından doğan örgütsel kültür (Hofstede,1991:10). Burada toplumsal kültürü genel kültür, diğer grupların sahip olduğu kültürü de alt kültürler olarak görmek mümkündür. Bu çalışmada alt

kültürlerden biri olan örgütsel kültür üzerinde durulacak ve bu kavram kurum kültürü, şirket kültürüyle eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

Sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütler içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenirler. Ulusal kültürlerin boyutları ya da temel unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, toplulukçu (kollektivist) ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri bir ülke sınırları içinde kurulan örgütün kültürünü etkiler (Hofstede, 1991). Diğer bir ifadeyle örgütün kurucuları, çalışanları ve örgütle etkileşimde bulunan diğer bireyler (tüketiciler, rakipler), bu boyutlara ilişkin temel değerleri önce ailede, sonra mahallede, daha sonra okulda ve diğer sosyal kurumlarda özümsemiş halde örgütle etkileşim içinde bulunurlar. Ancak, her örgüt farklı kurucu ve liderlere sahip olduğu, değişik sektörlerde faaliyette bulunup farklı iş süreçlerine sahip olduğu için o örgütün kültürü de ulusal kültürle tamamen aynı olmayacaktır. Çünkü örgüt kültürünü etkileyen dış çevre faktörlerinden toplumun kültürü, devlet ve yasalar, her işletmeyi benzer biçimde etkilese de; diğer dış çevre faktörlerinden olan “içinde bulunulan sektörün yapısı, tüketiciler, rakipler” farklı olacağından kültür de farklı olacaktır. Yine iç çevre faktörlerinin farklılığı da kültürel farklılığa neden olacaktır. “Faaliyet alanı ve üretim konusu; bunlar doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefler; kurucular ve sahipler; yöneticiler ve yönetim yaklaşımı; üretim tipi ve teknolojisi ve alt kültürler örgüt kültürünün oluşumunu, özelliklerini ve gücünü belirleyen iç çevre unsurları olarak sıralanabilir” (Berberoğlu vd., 1998:34).

Yunanca “organon” sözcüğüne dayanan İngilizcedeki “organization” (organizasyon) kelimesinin karşılığı olarak Türkçe’de örgüt sözcüğü kullanılmaktadır. Yönetim literatüründe örgüt, iki veya daha fazla insanın belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli olarak oluşturup görev paylaşımı yaptıkları toplumsal varlıklar olarak tanımlanır. Örgütleri bir grup olarak değerlendiren Schein, örgüt kültürünü “içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleri” (Schein, 1992: 12) olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü daha kısa ve öz olarak, “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” (Daft, 2003:88) olarak tanımlanabilir. Schein (1992: 17-27) örgüt kültürünü üç katmana ayırarak en üst katmanda beş duyuya anlayıp hissedeğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objelerin bulunduğunu belirtir. Bunun altında doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler ve onun altında da varsayımlar yer alır. Varsayımları sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlar olarak değerlendirmektedir.

Schein’in aksine, Hofstede değerleri kültürün en alt tabakası ve özü olarak görür. Hofstede değerleri bir şeyi başka bir şeye tercih etme eğilimi, iyi-kötü, temiz-kirli, güzel-çirkin, normal-anormal, doğal-yapay gibi duygusal duruşlar olarak değerlendirir ve bu değerlerden kaynaklanan görünürdeki ritüeller, kahramanlar ve sembollerin kültürün yansıması olarak ortaya çıktığını belirtir (Hofstede, 1991:8-9). Benzer biçimde, Deal ve Kennedy (1982) örgütsel kültürün unsurlarını değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikayeler olarak belirtmektedir. Bir örgütün kültürü

başlangıçta normlar oluşturarak, örgütü kuran liderle özdeşleşme yapıp modelleme gerçekleştirerek oluşturulur ve gruba sonradan giren üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla devamı sağlanır (Schein, 1990). Bu sosyalleşme sırasında örgüte giren yeni üyelere örgütteki uygulamalar ve prosedürler tanıtılır, örgütün varlığı ve başarısında çığır açan kahramanlar örnek gösterilir ve onlar hakkında hikayeler anlatılır. Örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağına ve hangi yöntemlerle araştırılması gerektiğine ilişkin görüş birliği olmasa da çoğu yazarın şu noktalarda görüş birliğine vardığı söylenebilir (Hofstede vd., 1990: 286; Bozkurt, 1996: 88-89): 1) Örgüt kültürü holistik (bütüncül) bir özellik taşır; kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir. 2) Örgüt kültürü, örgütün tarihsel gelişim sürecinde o güne kadarki birikimlerini yansıtır. 3) Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir iştir. 4) Kültürel öğelerin bir örgütte oluşumunda insanlar arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemli rol oynar.

## 2. 2. Örgüt Kültürü Konusunda Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Örgüt kültürü konusunda yapılan görgül araştırmaları örgütlerin kültürel profilini çıkarmaya dönük araştırmalar ve örgüt kültürünü belirli kategoriler altında tipolojiler oluşturarak sınıflamaya dönük araştırmalar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür (Danışman ve Özgen, 2003). Tipolojiler konusunda ilk çalışmalardan biri Glaser'e (1983) aittir. Glaser örgütlerin kültürünü anlamak ve açıklamak için örgütsel değerlere odaklanarak değerlerin, kahramanların, adet ve geleneklerin ve örgüt içindeki kültürel ağın örgüt kültürünün yansımaları olarak görüldüğünü belirtmektedir. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü oluşturan temel değerlere yoğunlaşarak "dış koşullara uyum"/ "kurum içi bütünlük", "esneklik"/ "uyumluluk" boyutlarına bağlı olarak katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon kültürleri sınıflamasını yapmışlardır. Diğer bir çalışmada, bir uçta çalışana önem veren diğer uçta yapılan işe önem veren bir eksenin, bir tarafta eşitlikçi ve diğer tarafta hiyerarşik özelliğin bulunduğu diğer bir eksenin kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi; tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler olarak sınıflandırılmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Bu çalışmada tipolojiler üzerinden örgütsel kültürün ortaya konulması tercih edilmeyip örgütlerin kültürünün profili oluşturulmaya çalışılacaktır.

Örgüt kültürü profilini ortaya koymak için değerler ve inançlara yoğunlaşan Wallach (1983) örgütlerin kültürünü bürokratik, gelişmeci ve destekleyici kültür olarak üçe ayırmıştır. Hofstede ve diğerleri (1990) uygulamalara (örgütteki örf ve adetlere, kahramanlara ve sembollere) yoğunlaşarak mülakata dayalı anket yoluyla elde ettikleri 54 ifadeye ilişkin verilerin faktör analizinden örgüt kültüründe şu boyutların mevcut olduğunu belirtmektedirler: Süreç/sonuç eğilimi; kişi/iş eğilimi; dar görüşlülük/profesyonelizm; açık/kapalı sistem; gevşek/katı kontrol; normatif/pragmatik. Uygulamalara yoğunlaşan ve veri toplamak için mülakata dayalı anketi kullanan başka bir çalışmada Christensen ve Gordon (1999) örgüt kültürünün boyutlarını agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim olarak ortaya koymuşlardır (daha ayrıntılı örgüt kültürü profilleri ve tipolojileri için bakınız: Danışman ve Özgen, 1993). Danışman ve Özgen (2003) örgüt kültürü konusunda 1975-2000 yılı arasında yayımlanan yirmiden fazla çalışmayı inceleyip harmanlayarak elde ettikleri örgütlerdeki değerleri ve normları ortaya koyan 40 ifadenin yer aldığı anketin Kanada ve Türk firmalarına uygulanması sonucunda elde edilen verilerin faktör

analizinden dokuz kültür boyutu saptamışlardır. Bu boyutlar, kuralcılık eğilimi; hiyerarşi eğilimi; sonuç eğilimi; klan eğilimi; destekleyicilik eğilimi; takım eğilimi; gelişme eğilimi; profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimi olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada Danışman ve Özgenin belirlediği örgütsel değerler ve normlara ilişkin 40 ifadeyi kullanarak örgütsel kültür belirlenmeye çalışıldı.

### **2.3. Örgüt Kültürü Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Örgüt kültürüyle ilgili Türkiye’deki literatür incelendiğinde bu konudaki kavramsal çalışmaların 1980’lerin ikinci yarısından itibaren yayımlanmaya başladığı (Kozlu, 1986; Üçok, 1989; Üsdiken, 1989; Varol, 1989) görülmektedir. 1990’larda konunun daha derinlemesine incelendiği (Tınar, 1990; Özkalp, 1995; Unutkan, 1995; Bozkurt, 1996; Erdem, 1996; Yağmurlu, 1997) ve örgüt kültürünün örgütsel işleyişin değişik boyutlarıyla kuramsal olarak ilişkilendirildiği (Berberoğlu, 1990; Akat, 1992; Genç, 1993; Fidan, 1996; Doğan, 1997; Akıncı, 1998; Pınar, 1999) görülmektedir. Örgüt kültürünü kavramsal açıdan incelemeler 2000’li yıllarda da devam etmektedir (Karcioğlu, 2001; Temiz, 2001; Sargut, 2001; Şişman, 2002; Ehtiyar, 2003; Aydoğan, 2004; İlhan, 2006). Örgüt kültürü konusunda görgül araştırmalar Erdoğan’ın (1975) çalışmasıyla başlamış olmasına rağmen, ancak 1990’larda bazı çalışmaların yapılmış olduğu (Erkmen ve Şencan, 1994; Wasti, 1995; Berberoğlu vd., 1998; Berberoğlu ve Baraz, 1999; Çakır ve Örucü, 1999), 2000’li yıllarda görgül çalışmaların arttığı görülmektedir. Ulaşabildiğimiz görgül araştırmaların hepsi nicel yöntemleri anket uygulayarak kullanmıştır ve bunların bulguları aşağıda açıklanmaktadır.

Örgütlerdeki baskın inanç ve varsayımlara odaklanan Aycan ve Kanungo (2000), çalışmalarında örgüt kültürünün profilini değiştirilebilirlik, proaktivite, yükümlülüklerini yerine getirme, sorumluluk isteme ve katılımcılık olarak belirlemişlerdir. Yine örgüt kültürü profili kapsamında, Halis (2001) tarafından tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmaların yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler gösterdiği; örgütteki kuralcı, hiyerarşik, geleneksel ve otoriter uygulamaların başarı, işbirliği ve güven yönelimlerini çok önemli düzeyde olmasa da olumsuz yönde etkilediği; örgütlerin çevresel değişime uyum sağlayabilecek nitelikte kültürel özelliklere sahip olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Örgüt kültürü tipolojileri kapsamında Yahyagil (2004a), tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir firma üzerinde yaptığı çalışmada, 36 ifadeden oluşan Türkçe’ye uyarlanmış Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna varmıştır.

Öney-Yazıcı ve diğerleri (2007) inşaat ve müteahhitlik sektöründe faaliyette bulunan 134 firma üzerinde Cameron ve Quinn’in (1999) klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrazi kültürü ve pazar kültürü tipolojilerini kullanarak bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada Türk inşaat sektörü firmalarında klan ve hiyerarşi kültürü karışımının ağırlıklı olarak görüldüğünü; örgüt kültürünün firma türüne, büyüklüğüne ve yaşına göre değiştiğini saptamışlardır. Aynı örgüt kültürü tipolojilerini tekstil ve beyaz eşya sektöründe İzmir’de faaliyette bulunan iki ayrı firma üzerinde uygulayan Çakır ve Örucü (1999:39), “tekstil şirketinin adhokrazi ve pazar kültürü arasında yer aldığı” ve “beyaz eşya şirketinde pazar kültürünün hakim olduğu” sonuçlarına ulaşmışlardır. Yine Cameron ve Quinn’in (1999) tipolojilerini kullanarak örgüt kültürü tipi ile liderlik arasındaki ilişkiyi Erzurum’daki iki büyük

süpermarket ve şubeleri üzerinde inceleyen Karcıoğlu ve Timuroğlu (2004), iki örgütte de hiyerarşi kültürünün baskın olduğunu; kültür tipi ile liderlik arasında bir kurumda benzerlik bulunurken diğerinde benzerlik bulunmadığını saptamışlardır. Topaloğlu ve Kara (2004) da örgütsel kültür tipolojileriyle yöneticilerin yönetsel davranışları arasında bir ilişki olduğunu; örneğin, güç merkezli örgütsel kültürün olduğu işletmelerde yöneticilerin baskıcı/otokrat bir yönetim davranışı sergilediğini ortaya koymuşlardır.

Yahyagil (2004b) iki ayrı firma üzerinde yaptığı araştırmada örgütlerin temel kültürel nitelikleriyle örgüt iklimi arasında bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Yılmaz ve diğerleri (2005) müşteri eğilimli ve öğrenme eğilimli değer sistemlerinin uygun sosyo-kültürel faktörlerle ve güçlü örgütsel kültürle desteklendiğinde firma performansını artırabileceğini saptamışlardır. Kültürün performansa etkisiyle ilgili yapılan başka bir çalışmada Eren ve diğerleri (2003), personel güçlendirme faaliyetlerinin ve içsel değerler oluşturmanın işletme performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını; ancak, paylaşılan vizyonun ve değişimi oluşturma yeteneğinin performansı olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Kültürün örgütlerdeki etkisini irdeleyen başka bir çalışmada Kabasakal ve diğerleri (2006) yazılı ve sözlü iletişimi az kullanan kültüre sahip (high context orientation) kişi ve firmaların elektronik iletişim ve elektronik ticaret yöntemlerini kullanmaya daha az meyilli olduklarını bulmuşlardır. Öktem ve Diğerleri (2003) girişimci örgüt kültürü ve örgüt personelinin iç girişimcilik özellikleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Örgütteki kültürel değerlerin sosyal sorumluluk anlayışı üzerindeki etkilerini inceleyen Demirci ve Aydemir (2006) belirsizlikten kaçınma, gelecek yönelimlilik, insancılık, kolektivizm-1 ve başarımlı yönelimlilik değerlerinin “paydaşlara karşı sosyal sorumluluk anlayışını” pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, örgüt kültürünün ihracat yapma eğilimi (Dosoglu-Guner,2001), çalışanların iş tutumu ve iş performansı (Elci vd., 2007) üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar da yapılmıştır.

Kamu kesimindeki örgütlerin kültürünü araştırmaya dönük olarak da yapılmış bazı çalışmalar mevcuttur. Berberoğlu ve diğerleri (1998) Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde akademik ve idari personel ile öğrencileri dâhil ettikleri çalışmada; işbirliği, uyum, iletişim, ekip çalışması, esneklik, katılım ve informal ilişkiler açısından Fakültenin kültürünü incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda Fakültenin kendine özgü gelenekçi değerlere sahip olduğu; idari personel ve öğrencilerin aksine öğretim elemanlarının kendini kurumun bir parçası olarak algılamalarının yüksek olduğu; “Fakülte’de eğitim-öğretim faaliyetleri sırasında kural ve formalitelerin korunduğu”; biçimsel olmayan ilişkilerin yanı sıra ilişkilerde unvana dikkat edilerek resmiyetin de mevcut olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. son sınıf öğrencilerini kapsayan araştırmalarında Erdem ve İşbaşı (2001) öğrencilerin aidiyet, semboller ve öğretim üyeleri ile olan iletişim boyutunda olumlu algılamalara sahip olduğunu belirlemişlerdir. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’ne bağlı akademik ve idari birimlerindeki 131 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada Murat ve Açıkgöz (2007) “kurumun pozitif kültüre ve rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen tipolojiler açısından sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip” olduğunu saptamışlardır. Köse ve diğerleri (2001) örgüt kültürünün “farklı örgütlerde farklı şekillerde oluşup oluşmadığını” anlamak için Manisa Defterdarlığı ve Vakıfbank Salihli Şubesi üzerinde bir araştırma

yapmışlardır. Bu çalışmada örgüt kültürünün temel unsurları olan değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü ve efsaneler, dil, örfler, normlar ve örgütsel sosyalleşme açısından iki kurumun kültürü incelenmiş; her iki kurumda bu unsurlar açısından genelde bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2. 4. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” (Çöl, 2004; Akt. Bayram, 2006:128) olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık konusu son elli yıldan beri başta batı ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede üzerinde araştırma yapılan bir konudur. Bu zaman diliminde, örgütsel bağlılık kavramı değişik yazarlar tarafından farklı şekilde kavramsallaştırılmıştır: “Etzioni; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak bir sınıflandırmaya giderken, Katz ve Kahn; araçsal devre–anlatımsal devre, Mowday; davranışsal bağlılık–tutumsal bağlılık, Wiener; araçsal bağlılık–normatif bağlılık ve O’Reilly ve Chatman da örgütsel bağlılık ile ilgili olarak uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak bir ayırıma gitmiştir” (Bayram, 2006:133; Balay, 2000; Doğan ve Kılıç, 2007). Meyer ve Allen (1991), daha önceki literatüre dayanarak örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak kavramsallaştırmış ve her bir alt kavram için ölçülebilir nitelikler belirlemiştir. Duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgütle bütünleşmesini, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt yararına çaba sarf etmesini ifade eder (Erdem, 2007; Bayram, 2006; Meyer vd., 2002). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin fazla olacağı kanısıyla örgüt üyeliğinin sürdürülmesidir; normatif bağlılık ise, örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı bağlılığın görev olarak algılanmasını ifade eder (Erdem, 2007; Bayram, 2006; Meyer vd., 2002). Literatürde örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen’in (1991) geliştirdiği ölçek ve ifadelerden başka ölçek ve ifadeler de mevcuttur. Ancak, Meyer ve Allen’inki (1991) literatürde en yaygın olarak kullanılan örgütsel bağlılık kavramsallaştırma ve ölçme tekniğidir (Çetin, 2004). Meyer ve Allen’in (1991) geliştirdiği ölçek ve ifadelerin duygusal bağlılıkla ilgili bölümü bu çalışmada kullanılmıştır.

Yurtdışında yapılan görgül araştırmalarda örgütsel bağlılığın çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı, çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (bkz. Erdem, 2007:67). Yine yabancı literatürde kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler, iş deneyimi ve çalışma ortamının durumu çalışanların örgüte bağlılık derecesini etkileyen unsurlar olarak ifade edilmektedir (bkz.Boylu vd., 2007). Türkiye’de yapılan görgül araştırmalarda örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda (Boylu vd., 2007; Özkaya vd., 2006; Yalçın ve İplik, 2005; Durna ve Eren, 2005) demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında genelde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Wasti (2002) örgütlerde duygusal bağlılığın olumlu iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıktığını ve olumlu kişisel ve örgütsel sonuçları olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Uygur (2007) “düşük seviyede zayıf bir ilişki olduğunu” ortaya koymuştur. Sabuncuoğlu (2007) örgütsel bağlılığın



işten ayrılma niyetini etkilediğini saptamıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrazi kültürü ve pazar kültürü tipolojilerini kullanarak araştırma yapan Erdem (2007), iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipinin klan kültürü olduğunu belirlemiştir.

### 3. Araştırmanın Hipotezleri

Kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşları sahiplik yapısı ve kuruluş amaçları bakımından farklılık gösterir. Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektör kuruluşlarının sahibi bireylerdir. Kamu sektöründe amaç kamu yararının maksimum düzeye çıkarılarak sosyal hizmetlerin sağlanması temel amaç iken, özel sektörde temel amaç kar etmektir. Ayrıca, kamu kuruluşlarının kontrolü daha çok yasa ve yönetmeliklerle yapılırken özel sektör kuruluşları örgütün kontrolünü örgüt politikaları gibi yazılı kuralların yanında davranış kontrolü ve örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin kontrolüyle de gerçekleştirebilmektedirler. Gerek sahiplik yapısı, gerek örgütsel amaçlar ve örgütsel kontrol örgüt kültüründe farklılıklara neden olabilir. Literatür genel olarak incelendiğinde kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün karşılaştırmalı analizi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada (Erdem, 2007) kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin farklılığı görülmektedir. Örgüt kültürü farklılığı ve diğer etmenlerden dolayı kamu ve özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklı olacağı beklenebilir. Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır (Erdem, 2007). Değişik örgüt kültürü ortamının duygusal, normatif, devamlılık bağlılığı gibi farklı bağlılıklara neden olacağı beklenebilir. Diğer bir ifadeyle farklı baskın kültürün örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi mümkündür.

Yukarıdaki gerekçelere dayanan bu araştırmanın hipotezleri şunlardır:

H1: Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır.

H2: Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında örgütsel bağlılıkları/aidiyetleri bakımından önemli bir farklılık vardır.

H3: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki vardır.

### 4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma metodolojisi olarak nitel (kalitatif) ve nicel (kantitatif) yöntemlerin her ikisi de kullanılmıştır. Kalitatif boyutta araştırmanın amacıyla ilgili olarak derinlemesine bir literatür taraması ve incelemesi yapılmıştır. Ancak, örgüt kültürünü ve örgütsel bağlılığı anlamak ve analiz etmek için kullanılan diğer niteliksel yöntemlerin “karmaşık, masraflı, zaman alıcı olması ve genellemeye pek olanak tanımaması” gibi sakıncaları nedeniyle literatürde yaygın olarak kullanılan niceliksel yöntem bu araştırmanın ana yöntemi olarak benimsenmiştir. Nicel yöntemle örgüt kültürünü anlamak ve açıklamak için pek çok ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden Danışman ve Özgen (2003)’in kullandığı ölçeğin bu araştırma için daha uygun olduğu kanısına varılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak da Meyer ve Allen (1991)’in Türkiye ile ilgili çalışmalarda da kullanılan (Wasti, 2000; 2002; Yalçın ve İplik, 1995; Boylu vd., 2007) ölçeğinin duygusal bağlılık kısmı ile ilgili bölümü bu çalışmada kullanılmıştır. Sözü edilen çalışmalara dayanan, niceleyici

bilgi toplamada kullanılacak olan anket araştırma alanında uzman beş akademisyenle görüşülerek ön-testi yapılacak hale getirilmiştir. Bandırma'da faaliyette bulunan özel ve kamu kuruluşunda çalışan 15 farklı örgütten 15 kişi üzerinde anketin ön-testi uygulanıp anket taslağında gerekli ufak düzeltme ve değişiklikler yapılmıştır. Bu ön-testin yapılmasından bir ay sonra aynı anket aynı kişilere uygulanarak, Test-Yeniden Test güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu kişiler üzerinde uygulanan ilk test ile son testin ortalama ve korelasyonlarını karşılaştırdığımızda bunların birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle ölçeklerin test-yeniden test güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Kurum kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin deneklere uygulanmasından sonra genel güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeklerin Cronbach's Alfası sırasıyla 91 ve 74 çıkmıştır. Dolayısıyla ölçeklerin genel güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmek için kullanılan ifadeler kavramsal ve uygulamalı araştırmalara dayandığından ölçeğin içerik ve kavramsal geçerliliğe sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Bireylerin çalıştıkları örgütün kültürü hakkındaki görüşlerini ölçmek için "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde 7'li Likert Ölçeğiyle değerlendirilmesi yapılan 40 ifade kullanılmıştır. Bireylerin örgütsel bağlılık hakkındaki düşüncelerini ölçmek için "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde 7'li Likert Ölçeğiyle değerlendirilmesi yapılan 7 ifade kullanılmıştır. Ayrıca, Anket Formunda anketi dolduran bireylerin ve kurumların demografik özelliklerini saptamaya yönelik 12 soru sorulmuştur. Örneklem yöntemi olarak temelde kasti (kararsal) örneklem yöntemi kullanılmıştır: İlk olarak Bandırma Ticaret Odası'na kayıtlı 2000 civarında firmadan vergi verme miktarı sıralamasına ve çalıştırılan işçi sayısına bakılarak (Bandırma'da işçi sayısı 10'dan fazla olan yaklaşık 200 işletme bulunmaktadır) bazı sınırlamalar konularak 112 firmaya ulaşılmıştır. Bandırma Kaymakamlığı web sitesinde adı geçen 50 kamu kuruluşunun hepsine başvurulmuş olup bunlardan 45 kamu kuruluşu araştırmaya katılmıştır (Balıkesir ilinin Bandırma ilçesi 111.000 nüfuslu bir yerleşim merkezi olup Türkiye'de katma değer üretme açısından il ve ilçeler sıralamasında 28. sıradadır). Her bir özel ve kamu kuruluşundan bir yönetici ve bir de çalışan olmak üzere ikişer kişiye anket uygulanmış olup elde edilen anket sayısı 314'tür (224 özel, 90 kamu). Anketin uygulanmasında kurumlara ve şirketlere ulaşımın kolay olması, çalışanlar tarafından anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan sorularda gerekli açıklamaların yapılabilmesi ve geri dönüşlerin tam olarak sağlanabilmesi amacıyla yüz yüze görüşme yöntemi seçilmiş olup, anketler mesai saatleri içerisinde uygulanmıştır. Ekim 2007 ve Ocak 2008 tarihleri arasında elde edilen verilerin Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Program (SPSS) ile analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

## **5. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Analizi**

Araştırmaya katılan kurumların yüzde 62.2'si hizmet sektöründe, yüzde 37,2'si imalat sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Büyüklük ölçütü olarak bu kurumların işçi sayısına baktığımızda, 2006 yılı sonu itibarıyla yüzde 19'u 10 kişiden az istihdama sahiptir (bu oranın yüksekliği kimi kamu kuruluşlarının ilçede az sayıda çalışan bulundurmasından kaynaklanmaktadır). 10 ile 49 arası çalışan bulunan kurumların oranı yüzde 49; 50 ile 150 arası çalışan bulunan kurumların oranı yüzde

22,1; 151 ile 250 arası çalışan bulunan kurumların oranı yüzde 2,8; 250'den fazla çalışana sahip kurumların oranı yüzde 7,2'dir. Kurumların yaşlarına baktığımızda yüzde 25,1'i 1 ile 10 yıl aralığında; yüzde 23,3'ü 11 ile 20 yıl aralığında; yüzde 16,3'ü 21 ile 30 yıl aralığında; yüzde 11,7'si 31 ile 40 yıl aralığında; yüzde 23,6'sı ise 40 yıldan fazla yaşa sahiptir. Kurumların sahiplik yapısını incelediğimizde aile işletmelerinin (ki bu limitet veya anonim şirket olabiliyor) oranı yüzde 37,8; ortaklıkların (yine bu limitet veya anonim şirket olabiliyor) oranı 33,6; kamu kurumlarının oranı ise yüzde 28,6'dır. Kurumlardan ankete cevap verenlerin yüzde 73'ü erkek ve yüzde 23'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bu kişilerin mesleki unvanları müdür (% 47), şef/sorumlu (% 15,5), işçi (% 11,3) ve diğer (% 26,2) olarak belirlenmiştir. Anketi dolduranların yüzde 58'i beş yıldan fazla bir süredir aynı kurumda çalışmakta; bir yıl ile beş yıl arası aynı kurumda çalışanların oranı yüzde 33,2 ve yüzde 8,8'i bir yıldan az bir süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Dolayısıyla, anketi dolduranlar örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olacak kadar uzun bir süre örgütte çalışmaktadırlar.

Kurumsal kültürü ölçen değişkenler arasındaki ilişkileri (korelasyonları) belirleyip bir dizi ortak boyutlar (faktörler) ortaya çıkarmak için Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör Analizi ve diğer analizlerden önce verilerin normal dağılımda olup olmadığını belirlemek için yatıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) testleri yapılmış ve sonuçların kabul edilebilir sınırlar arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca, Q-Q Plot ve P-P Plot ve Histogramlar verilerin normallik (normality) ve doğrusallık (linearity) varsayımlarını karşıladığını göstermektedir. Bu analizlerden sonra, temel bileşenler yöntemiyle ve Varimax döndürme metoduyla yapılan Faktör Analizi Tablo 1'de görülmektedir. Faktör Analizi yaparken, önce analize sokulan değişkenlerin tamamı için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılır. KMO değeri örneklemin faktör analizi yapmaya yeterliliğini ölçmede kullanılır ve bu değer en az 0.50 olması gerekir (Hair vd., 1995). Tablo (1)'in altında da belirtildiği üzere 0.91 KMO değeri örneklem sayısının oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Faktör Analizine devam edebilmek için ayrıca faktör analizine sokulan değişkenler arasındaki korelasyonları veren genel korelasyon matrisinin istatistiksel anlamlılık düzeyini gösteren Bartlett testinin (Bartlett Test of Sphericity) sonucunun istatistiksel olarak anlamlı (significant) olması gerekir (Hair vd., 1995). Yapılan Faktör Analizinde Bartlett testi anlamlı çıkmıştır. Faktör Analizi sonucunda dokuz faktör ortaya çıkmıştır ve bunlar “Klan Eğilimi”(Faktör 1), “Rekabet Eğilimi” (Faktör 2), “Profesyonelizm Eğilimi” (Faktör 3), “Demokrasi Eğilimi” (Faktör 4), “Otorite Eğilimi” (Faktör 5), “Bürokrasi Eğilimi” (Faktör 6), “Sonuç Eğilimi” (Faktör 7), “İnformellik Eğilimi” (Faktör 8), “İtaat Eğilimi” (Faktör 9) olarak adlandırılmıştır. Kurum kültürünün faktör analizinde dokuzuncu faktör tek değişkenli olduğundan ayrı bir faktör olarak değerlendirilmeyip analizden çıkarılabildi. Ancak, araştırmada bütünlüğün bozulmaması adına daha ileriki analizler için muhafaza edilmesi gerekli görülmüştür.

Bu çalışmada kültür faktörleri Danışman ve Özgen (2003)'in çalışmasını ana hatlarıyla desteklese de bazı değişkenlerin farklı faktörlere yüklendiği görülmektedir. Bu nedenle bazı faktörler farklı isimlendirilmiştir. Örneğin “Klan Eğilimi”, “Takım Eğilimi” ve “Destekleyicilik Eğilimi” Danışman ve Özgen (2003)'in çalışmasında üç ayrı faktör iken bu çalışmada yapılan faktör analizinde tek faktör altında toplanmış ve “Klan Eğilimi” olarak adlandırılmıştır. Faktör Analizi

sonucunda ortaya çıkan bu dokuz faktör, toplam 40 kurum kültürü değişkeninin yüzde 63'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bu dokuz faktör *t*-testinde ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinde kullanılmıştır.

Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız Örneklemli *t*-testi yapılmıştır (Analiz edilen değişkenlerin çok fazla olması ve fazla yer kaplaması nedeniyle sonuçlar Tablo halinde sunulmamıştır). Bu test sonucunda toplam 40 kültür değişkeninden 21 değişkende kamu ve özel sektör kuruluşları arasında önemli farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Daha spesifik olarak belirtmek gerekirse, kamu kuruluşları çalışanları özel sektör çalışanlarına göre kurumlarında “çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kuralın varlığını”

( $p < .01$ ), “sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunduğunu” ( $p < .01$ ), “çalışanlar çok sayıda formalite (sonuçla direkt ilişkili olmayan prosedürler) yerine getirmek zorunda kaldıklarını” ( $p < .01$ ) belirtmekte oldukları bu değişkenlerin ortalamalarının karşılaştırılmasından anlaşılmaktadır. Buna karşılık, özel sektör kuruluşlarında kamu sektörüne göre “otoriteye saygı son derece önemli” ( $p < .05$ ) olduğunu, “çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edildiğini” ( $p < .01$ ), “çalışanlar öncü olmaya teşvik edildiğini” ( $p < .05$ ), “yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görüldüğünü” ( $p < .05$ ) belirtmektedirler.

**Tablo 1: Örgüt Kültürünü Belirlemede Kullanılan Değişkenlerin Faktör Analizi**

Faktörler ve Değişkenler	Eşkökenlik	Özdeğerler	Varyans Oranı	Birikimli Varyans	Cronb. alfa
<b>Faktör 1: Klan Eğilimi</b>		7.00	17.51	17.51	.92
Şirketimde/Kurumumda çalışanların arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanır.	0.77				
Şirketimde/Kurumumda çalışanlar birbirleri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilir.	0.76				
Şirketimde/Kurumumda çalışanlar aile ferdi gibi görülür	0.75				
Şirketimde/Kurumumda personelin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilir.	0.73				
Şirketimde/Kurumumda çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	0.72				
Şirketimde/Kurumumda katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır.	0.64				
Şirketimde/Kurumumda kişisel haklara saygıya önem verilir.	0.63				
Şirketimde/Kurumumda bilginin serbest bir şekilde paylaşılabilmesi mümkündür.	0.62				
Şirketimde/Kurumumda yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülür	0.58				

Şirketimde/Kurumumda yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	0.51				
Şirketimde/Kurumumda çalışanların kişisel menfaatine son derece hassasiyet gösterilir.	0.51				
Şirketimde/Kurumumda makul ölçüde (orta düzeyde) risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanır.	0.47				
Şirketim/Kurumum yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahiptir.	0.47				
Şirketimde/Kurumumda çalışanlar yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilir.	0.43				
<b>Faktör 2: Gelişme Eğilimi</b>		3.19	7.97	25.48	.79
Şirketim/Kurumum faaliyette bulunduğu alanda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verir.	0.76				
Şirketim/Kurumum rekabet ortamının son derece farkındadır(bilincindedir).	0.74				
Şirketimde/Kurumumda fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	0.58				
Şirketimde/Kurumumda kaliteye son derece önem verilir.	0.58				
<b>Faktör 3: Profesyonizm Eğilimi</b>		3.11	7.77	33.25	.84
Şirketimde/Kurumumda çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur.	0.69				
Şirketimde/Kurumumda çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmıştır.	0.64				
Şirketimde/Kurumumda işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilir.	0.61				
Şirketimde/Kurumumda herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir.	0.53				
Şirketimde/Kurumumda analitik (çözümleyici, tahlil edici) ve rasyonel (akılcı) sorun çözümüne ağırlık verilir.	0.41				
<b>Faktör 4: Açıklık Eğilimi</b>		2.86	7.15	40.40	.77
Şirketimde/Kurumumda bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	0.70				
Şirketimde/Kurumumda çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilir.	0.69				
Şirketimde/Kurumumda yönetim eleştiriye açıktır.	0.65				

*Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma*

Şirketimde/Kurumumda çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.	0.57				
<b>Faktör 5: Otorite Eğilimi</b>		2.60	6.50	46.89	.69
Şirketimde/Kurumumda otoriteye saygı son derece önemlidir.	0.83				
Şirketimde/Kurumumda emir komuta zincirine son derece önem verilir.	0.81				
Şirketimde/Kurumumda kurallara uyulmaya son derece önem verilir.	0.54				
Şirketimde/Kurumumda her gün aynı iş yapılıyor hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş mevcuttur.	0.42				
Şirketimde/Kurumumda kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	0.39				
<b>Faktör 6: Bürokrasi Eğilimi</b>		2.06	5.15	52.04	.58
Şirketimde/Kurumumda çalışanlar çok sayıda formalite (sonuçla direkt ilişkili olmayan prosedürler) yerine getirmek zorunda kalır.	0.70				
Şirketimde/Kurumumda sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunur.	0.66				
Şirketimde/Kurumumda çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır.	0.58				
<b>Faktör 7: Sonuç Eğilimi</b>		1.55	3.89	55.93	.44
Şirketimde/Kurumumda işlerin yapılış şeklinden çok sonuçlara önem verilir.	0.75				
Şirketimde/Kurumumda sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluk (sonuçlardan kimin sorumlu olduğu) dikkate alınır.	0.59				
<b>Faktör 8: İformellik Eğilimi</b>		1.44	3.61	59.54	-.44
Şirketimde/Kurumumda çalışanların birbirlerine enformel, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilir.	0.77				
Şirketimde/Kurumumda çalışanlar öncü olmaya teşvik edilir.	0.39				
<b>Faktör 9: İtaat Eğilimi</b>		1.41	3.52	63.05	-
Şirketimde/Kurumumda üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz etmektedir.	0.50				

**Notlar:** Varimax Döndürmesiyle Temel Bileşenler Faktör Analizi (Principal components factor analysis with varimax rotation).

KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0.913

Bartlett Testi (Bartlett's Test of Sphericity) = 5804,551;  $p < 0.000$

Kültür değişkenlerinin ortalamalarının *t*-testi yoluyla karşılaştırılması sonucunda özel sektör kuruluşlarında kamu sektörü kuruluşlarına göre daha fazla “kişisel haklara saygıya önem verilmekte” ( $p < .05$ ), “çalışanların kişisel menfaatine son derece hassasiyet gösterilmekte” ( $p < .01$ ), “personelin takım ruhu içinde çalışmaları teşvik edilmekte” ( $p < .05$ ), “yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunmakta” ( $p < .05$ ), “fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilmekte” ( $p < .01$ ), kurumun “faaliyette bulunduğu alanda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmekte” ( $p < .01$ ) ve kurumun “rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde)” ( $p < .01$ ) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde analizlere devam ettiğimizde, özel sektör kuruluşlarında kamu sektörü kuruluşlarına göre fazlaca “herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakate dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilmekte” ( $p < .01$ ), “çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulmakta” ( $p < .01$ ), “çalışanların ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde roller ve sorumluluklar tanımlanmakta” ( $p < .01$ ) olduğunu görmekteyiz. Yine *t*-testi sonuçlarına göre özel sektör kuruluşlarında kamu sektörü kuruluşlarına göre daha fazla “işe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek (ehil olma-ehliyet) ve beceriye önem verilmekte” ( $p < .01$ ), “çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınmakta” ( $p < .01$ ), “yönetim eleştiriye açık olmakta” ( $p < .01$ ) ve “çalışanların yaptıkları hataya karşı tolerans gösterilmektedir” ( $p < .05$ ).

Kamu ve özel sektör kurumlarının kültürlerinin hangi açılardan farklılık gösterdiğini belirlemek için 40 kültür değişkeni yanında Faktör analizinde ortaya çıkan dokuz kültür boyutu üzerinde de Bağımsız Örneklemli *t*-testi yapılmıştır. Bu testin sonucuna göre “Gelişme Eğilimi”, “Profesyonizm Eğilimi” ve “Bürokrasi Eğilimi” açısından kamu ve özel sektör kuruluşları arasında yüzde 1 anlamlılık düzeyinde farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle, özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel; buna karşılık, kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahiptir. Diğer kültür boyutları açısından iki kesim arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, hem her bir kültür değişkeni hem de kültür faktörlerinin istatistiksel analiz sonuçlarına bakarak H1’in orta düzeyde desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 2: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Açısından t- testi

Örgütsel Bağlılık Değişkenleri	Ort.	SS	Sek.	N	Ort.	SS	t-test
Şirketimin/Kurumumun başarılı olabilmesi için benden beklemlenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.	5.81	1.11	1	224	5.81	1.40	0.154
			0	89	5.79	1.20	
Kendimi bu şirketin/kurumun bir parçası olarak görüyorum.	5.89	1.06	1	224	5.96	1.26	1.636
			0	90	5.70	1.29	
Bu şirket/kurum çalışabileceğim birçok şirket/kurum içinde en idealidir.	5.47	1.31	1	219	5.66	1.34	3.370**
			0	88	4.99	2.04	
Şirketin/Kurumun politikalarını ve değerlerini benimsemek bana zor geliyor.	2.82	1.51	1	221	2.68	1.80	-2.071*
			0	89	3.16	1.88	
Şirketimin/Kurumumun problemlerini kendi problemim gibi görürüm.	5.69	1.10	1	219	5.77	1.36	1.608
			0	88	5.50	1.29	
Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette/kurumda geçirmekten mutlu olurum.	5.58	1.17	1	222	5.68	1.39	1.994*
			0	89	5.33	1.49	
Bu şirkete/kuruma kendimi 'duygusal olarak bağlı' hissediyorum.	5.47	1.28	1	224	5.62	1.54	2.690**
			0	88	5.10	1.52	

Notlar: Ort.= Ortalama; SS= Standart Sapma; Sek.= Sektör (1:Özel Şirket, 0: Kamu Kuruluşu); N=İlgili soruları yanıtlayan kişi sayısı; \* % 5 anlamlılık düzeyinde önemli; \*\*= % 1 anlamlılık düzeyinde önemli.



Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında örgütsel bağlılıkları bakımından önemli bir farklılık olup olmadığını (H2) test etmek için yedi örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde Bağımsız Örneklemli *t*-testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları ve değişkenlere verilen yanıtların ortalama ve standart sapmalarıyla birlikte Tablo 2’de görülmektedir. Tablo 2’nin incelenmesinden anlaşılacağı üzere yedi örgütsel bağlılık değişkeninden dördü istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Özel sektör çalışanları kamu sektörü çalışanlarına göre çalışmakta oldukları şirketin çalışabilecekleri birçok şirket/kurum içinde en ideali olduğuna daha fazla vurgu yapmaktadırlar. Kamu sektörü çalışanları özel sektör çalışanlarına göre kurumun politikalarını ve değerlerini benimsemenin daha zor olduğunu belirtmektedirler. Özel sektör çalışanları kamu sektörü çalışanlarına göre kariyerlerinin geri kalan kısmını çalıştıkları şirkette/kurumda geçirmekten daha fazla mutlu olacaklarını ve çalıştıkları şirkete/kuruma kendilerini daha fazla 'duygusal olarak bağlı' hissettiklerini ifade etmektedirler. Bu sonuçlardan hareketle, H2’nin orta düzeyde desteklendiğini belirtmek mümkündür.

Tablo 2’de görülen örgütsel bağlılık değişkenlerinin hepsinin ortalamasını alarak tek bir örgütsel bağlılık değişkeni oluşturulmuş ve bu Çoklu Regresyon Analizinde bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Regresyon analizinin bağımsız değişkenleri olarak Faktör Analizi sonunda ortaya çıkan dokuz kültür boyutu kullanılmıştır. Tablo 3’te Çoklu Regresyon Analizi sonuçları görülmektedir. Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklamasında bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) olmaması gerekir (Hair ve diğerleri, 1995). Yapılan analizlerde VIF (Variance Inflation Factor) değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını göstermiştir (VIF<10). Çoklu Regresyon Analizinde  $\beta$  değeri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısıdır. En yüksek  $\beta$  değerine sahip olan bağımsız değişken, görece olarak en önemli yordayıcıdır (Hair ve diğerleri, 1995). Tabloda  $R^2$ , regresyon denklemindeki bağımsız değişkenin, bağımlı değişkende meydana getirdiği varyansın yüzdesini; Düzeltilmiş  $R^2$ , denkleme eklenen yeni bağımsız değişkenin açıklanan varyansa olan katkısını göstermektedir. Tablo 3’teki Çoklu Regresyon Analizi modelinin bütünüyle anlamlı olduğu ( $F=51.528$ ,  $p=.000$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı çıkan ilk beş faktörün bağımlı değişkeni açıklama gücünün yüksek olduğu ( $R^2= 0.445$ ) görülmektedir. Bunun anlamı şudur: Klan, gelişme, profesyonelizm, açıklık ve otorite eğilimleri örgütsel bağlılıktaki değişimin yüzde 44’ünü açıklamaktadır. Ayrıca, sadece bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmasına karşın diğer bütün kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu Tablo 3’te görülmektedir. Dolayısıyla, “örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi (H3) büyük oranda desteklenmektedir.

**Tablo 3: Kültür Boyutlarıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Dair Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Kültür Boyutları	B	SS	Beta	t
(Sabit)	5.246	0.020		258.709**
Faktör 1: Klan Eğilimi	0.301	0.020	0.460	14.810**
Faktör 2: Gelişme Eğilimi	0.207	0.020	0.316	10.179**
Faktör 3: Profesyonizm Eğilimi	0.156	0.020	0.238	7.667**
Faktör 4: Açıklık Eğilimi	0.155	0.020	0.236	7.615**
Faktör 5: Otorite Eğilimi	0.077	0.020	0.118	3.784*
Faktör 6: Bürokrasi Eğilimi	-0.036	0.020	-0.056	-1.788
Faktör 7: Sonuç Eğilimi	0.038	0.020	0.058	1.879
Faktör 8: İnfornellik Eğilimi	0.009	0.020	0.014	0.463
Faktör 9: İtaat Eğilimi	0.005	0.020	0.008	0.258
Denek Sayısı	314			
R	0.677			
R <sup>2</sup>	0.445			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.436			
Standart Hata	0.490			
F Değeri	51.528**			

Notlar: Bağımlı değişken örgütsel bağlılıktır; \* ve \*\* sırasıyla % 5 ve % 1 anlamlılık düzeyini temsil etmektedir.

## 6. Sonuç

Organizasyonların başarılı olmaları önemli oranda örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan; onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan örgütsel kültüre büyük oranda bağlıdır. Bir kurumun ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ancak, bu kurumun örgüt kültürünü taklit etmek çok zordur; bundan dolayıdır ki, yöneticiler, akademisyenler, yönetim danışmanları rekabet avantajı sağlamada örgütsel kültürün önemine son yıllarda daha çok vurgu yapmaktadırlar (Temiz, 2001). Bundan dolayıdır ki, 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar pek çok ülkede örgüt kültürüne verilen önem katlanarak artmıştır. Bu artışta örgütlerin yaşamlarını sürdürmek ve performanslarını artırmak için sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılması anlayışının yaygınlaşmasının yanında örgüt kültürünün anlaşılması, değiştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğinin bilincine varılması etkili olmuştur. Toplumların, grupların ve organizasyonların başarılarında ya da başarısızlıklarında sahip olunan kültürün önemli bir etkisi vardır. Örgüt kültürü bir örgütte çalışanların algılamalarına ve davranışlarına rehberlik eder ve yönlendirir. Örgüt üyeleri arasında birliktelik ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürler yüksek performansı sağlayabilir (Erdem ve İşbaşı, 2007:). Örgüt kültürü örgütlerin performansını ve başarısını, örgütün faaliyette bulunduğu ortama bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Örgüt kültürünün örgüt performansını olumlu etkilemesi için bir örgütün hem dış çevrede olan değişimlere ayak uyduran hem de iç çevre faktörleriyle uyumlu olan kültürel özelliklere sahip olması gerekir. Örneğin, örgütün etrafındaki ekonomik, politik, sosyal ve kültürel uzak çevrede değişim fazlaysa; rakipler,

tedarikçiler ve dağıtıcılar gibi yakın çevredeki unsurlar hızla değişim gösteriyorsa bir örgütün bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olması zordur. Örgütün iç çevre faktörlerinden olan örgütün kullandığı teknolojiye ve uyguladığı stratejiye uygun; çalışanların istek ve beklentileriyle uyumlu örgüt kültürü örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir.

Bu çalışmada 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde anket tekniği kullanılmış ve elde edilen verilerin analizinden ortaya çıkan bulgular aşağıda özetlenmiştir. Kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürlerinin 40 kültür değişkeninin yarısından fazlasında farklılık gösterdiği; bu farklılıkların özellikle “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi” ve “bürokrasi eğilimi” kültür boyutları açısından ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel; buna karşılık, kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahiptir. Dolayısıyla, “kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasında örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi (H1) orta düzeyde desteklenmiş olmaktadır. Kamu kuruluşlarında bürokratik kültürün özel sektör kuruluşlara göre daha fazla görülmesi bulgusu, Erdem’in (2007) kamu hastaneleriyle özel sektör hastanelerini karşılaştırdığında kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha fazla hiyerarşi kültürünü yansıttıkları bulgusuyla paralellik arz etmektedir. “Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasında örgütsel bağlılıkları/aidiyetleri bakımından önemli bir farklılık vardır” hipotezi (H2), yedi örgütsel bağlılık değişkeninden dördünün istatistiksel olarak anlamlı çıkmasıyla yine orta düzeyde desteklenmiştir. “Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezini (H3) test etmek için Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda “klan eğilimi”, “gelişme eğilimi”, “profesyonizm eğilimi”, “açıklık eğilimi” ve “otorite eğilimi” örgütsel bağlılıktaki değişimin yüzde 44’ünü açıklamaktadır. Ayrıca, sadece bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmasına karşın, diğer bütün kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, H3 büyük oranda desteklenmektedir.

Örgüt kültürünün yönetsel etkinlik için kullanılmasında en önemli aktör yöneticilerdir. Gerek Türk özel sektöründe ve gerekse özellikle “Türk kamu yönetiminde başarısızlığın önemli nedenlerinden biri “Örgüt Kültürü”nün gereğinin yöneticiler tarafından anlaşılammış olmasıdır” (Hasanoğlu, 2004:54) Bu bakımdan örgüt kültürünü yönetmek durumunda olan yöneticiler, öncelikle örgüt kültürünün önemini kavrayarak, örgüt stratejisine, teknolojisine, iş görenlerin beklentilerine uygun; örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimle uyumlu örgütsel kültürü oluşturmali ve gerekli değişimler için de çaba göstermelidir. Örneğin, örgüt üyelerince paylaşılması gereken değer, tutum, norm, inanç ve davranışların neler olması gerektiği, hangi gelenek, sembol ve kahramanların önemli olduğu örgüt yöneticileri veya liderleri tarafından net olarak belirlenmelidir.

Kamu kuruluşlarının ve özel sektör şirketlerinin, örgüt kültürünün farklı olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak bu farklılıkların hangi alanda olduğu ve çalışanlar üzerindeki etkisinin ne olduğu konusunda bildiğimiz kadarıyla henüz kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır. Ayrıca, Türkiye ile ilgili örgüt kültürü literatüründe örgütsel kültürün liderlik özellikleri, örgüt performansı, örgüt girişimciliği vb. konular üzerindeki etkisi araştırma konusu yapılmış fakat örgüt kültürünün örgütsel

bağlılığa/aidiyete etkisi bir çalışma dışında pek incelenmemiştir. Dolayısıyla, bu çalışma literatürdeki boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan hem kamu hem de özel kesim kuruluşların sadece Bandırma İlçesi'nde faaliyet göstermektedir. Sözü edilen ilçede çoğu bakanlığın ve kamu kuruluşunun bir şubesi bulunmaktadır. Bu bakımdan araştırmaya katılan kamu kuruluşlarının kültürel özellikleri Türkiye'deki kamu kuruluşlarının bir prototipi olarak görülebilir. Diğer taraftan, iş dünyasındaki ve kamu kurumundaki yöneticiler araştırma sonuçlarından yararlanarak kurumlarındaki örgüt kültürünü anlamak, değiştirmek ya da iyileştirmek yoluna gidebilirler.

Bu araştırmanın belli sınırlılıkları vardır. Araştırma büyük oranda nicel yöntemlerle anket tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Bu ankette örgüt kültürünü ve örgütsel bağlılığı ölçen bir kısım ifadeler yer almıştır. Schein'in (1990) de belirttiği gibi bu ifadelerin, herhangi bir örgütün önemli kültürel özelliklerini kapsayacak kadar yeterince kapsamlı veya yeterince ilgili olup olmadığı tartışmaya açıktır. Bu nedenle benzer araştırmaların nitel yöntemlerle desteklenmesi, örneğin bir kısım denekle derinlemesine görüşme yapılması ileriki çalışmalar için önerilebilir. Anket sorularının çok fazla sayıda olmasından kaçınıldığından örgütsel bağlılıkla ilgili sadece duygusal bağlılığa yer verilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda duygusal bağlılığın yanında normatif ve devamlılık bağlılığına da yer verilebilir. Araştırmanın özel sektörle ilgili örnekleme olasılık örnekleme olmamasından dolayı sonuçları genelleştirmek güçtür. İleride yapılacak çalışmalarda araştırmacılara olasılık örnekleme kullanmaları önerilir. Yaptığımız analizlerde üst düzey yöneticilerle daha alt kademede çalışanların örgüt kültürünü algılamaları arasında önemli bir fark olduğunu saptadık. Bunun nedeni örgüt içindeki alt kültürler olabilir. İleriki çalışmalarda bir örgütün kültürünü ölçmek için en az üç düzeydeki çalışanlara (üst düzey, orta düzey alt düzey) anketi uygulamak ve bunların ortalamalarını almak uygun olabilir. Bu çalışmada kurumların var olan örgüt kültürü profili incelenmiş ancak hangi örgüt kültürü profilini tercih ettikleri irdelenmemiştir. Sonraki araştırmalarda, çalışanlarının tercih ettikleri örgüt kültürü tipi ile mevcut kültür arasındaki farklar incelenebilir. Araştırmacılar bu çalışmanın sonuçlarından yararlanarak ve kısıtlarını aşarak daha kapsamlı bir çalışma yapabilirler. Örneğin, örgüt kültürü ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki; örgüt kültürü ile örgütsel performans, örgüt stratejisi oluşturma, örgütsel yapı arasındaki ilişkiler; örgütün yaşı, büyüklüğü, sahiplik yapısı ve faaliyette bulunduğu sektör ile sahip olunan örgüt kültürü arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

### **Kaynakça**

Akat, İ. (1992), *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara: TOBB.

Akıncı, B. Z. (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Aydoğan, Z. F. (2004), "Örgüt Kültürü ve İklimi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 203 – 215.

Aycan, Z. ve Kanungo, R. (2000), "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan

Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, Aycan, Z. (der.)*Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 25-53.

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

Bayram, L. (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59,125-139.

Berberoğlu, G. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1-2).

Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1999), “Tusaş Motor Sanayi A. Ş.’de Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.

Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998), “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.

Bozkurt, T. (1996), “İşletme Kültürü”, S. Tevrüz, (der.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde* Ankara:Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını, B.2, 83-103.

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

Cameron K. S. Ve Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading: Addison-Westley,

Christensen, E. W. Ve Gordon, G. G. (1999), “An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth”, *Organization Studies*, 20 (3), 397-422.

Çakır, M. ve Örucü, E. (1999), “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), 19-40.

Çetin, M.Ö. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çöl, G. (2004), “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 6. Sayı:2.

Daft, R. L. (2003), *Management*, Sixth Edition, Mason, Ohio:Thomson Learning/South-Western.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.

Demirci, M. K. ve Aydemir, M. (2006), “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 311-326.

Denison, D. ve Mishra, A. K. (1995), “Toward a Theory of Organizational

Culture and Effectiveness”, *Organization Science*, 6(2), 204-223.

DEAL T.E. ve KENNEDY, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Doğan, S. (1997), “İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 53-74.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, 37-61.

Dosoglu-Guner, B. (2001), “Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of

Firms The Effects of Organizational Culture and Ownership Type”, *International Business Review*, 10, 71-89.

Durğun, S. (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2).

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

Ehtiyar, R. (2003), “Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 5, 66-78.

Elci, M., Kitapçı, H. ve Erturk, A. (2007), “Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (3-4), 285-302.

Erdem, F. (1996), “İşletme Kültürü”, Ankara: Frederich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.

Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001), “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İİBF son sınıf öğrencileri fakülte kültürünü nasıl algılıyor?)”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 33-57.

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

Erdoğan, İ. (1975), *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma*, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.

Eren, E., Alpan, L. ve Ergün, E. (2003), “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.

Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994), “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 107- 125.

Fidan, Y. (1996), “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, *Verimlilik Dergisi*, 2, 17-29.

Genç, N. (1993), “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel

Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1-2), 299-304.

Glaser, R. (1983), *The Corporate Culture Survey, Organizational Design and Development*, PA: Bryn Mawr.

Hair, J. H., Anderson, R.E., Tahtam, R. L. ve Black, W. C. (1995), *Multivariate Data*

*Analysis With Readings*, Fourth Edition, London: Prentice Hall International Edition.

Halis, M. (2001), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2, 109-135.

Hasanoğlu, M. (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*. Sayı:52, 43-60

Hofstede, G. (2001), *Culture’s Consequences*, London: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill Company,

Hofstede, G. Neuijen, B., Ohavy, D. D. ve Sanders, G. (1990), “Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-315.

İlhan, T. (2006), “Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 273-292.

Kabasakal, H., Asugman, G. ve Develioğlu, K. (2006), “The Role of Employee Preferences and Organizational Culture in Explaining e-commerce Orientations”, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 464 – 483

Karcioğlu, F. (2001), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2): 265-283.

Karcioğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004), “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 2, 319-338.

Kozlu, C. (1986) *Kurumsal Kültür. Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, İstanbul: Bilkom Yayınları.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 219-242.

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

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. Ve Topolnytsky, L. (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler*

*Dergisi*, 3 (5), 1–20.

Ouchi, W (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading MA: Addison Wesley.

Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M. ve Aydın, M. D. (2003), “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 21(1),169-188.

Öney-Yazıcı, E., Giritli, H., Oraz, G. T. ve Acar, E. (2007), “Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering”, *Construction and Architectural Management*, 14(6), 519–531.

Özkalp, E. (1995), “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 59-85.

Özkaya, M.O., Kocakoç, İ. ve Kara, E. (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 76–96.

Peters, T. ve Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York: Harper ve Row Pub.

Pettigrew, A. M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Pınar, İ. (1999), “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 37 – 78.

Sabuncuoğlu, E. T. (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 621-636.

Sargut, A.S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

Schein, E. H. (1990), “Organizational Culture”, *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.

Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, San Francisco:

Jossey-Bass.

Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Temiz, M. Ö. (2001), “Organizasyonel Kültür ve İş Performansı”, *Active Bankacılık Finans*

*Dergisi*, Eylül-Ekim, 1-6.

Tınar, M. Y. (1990) “Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1-2), 78-90.

Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2004), “Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama)”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 121-141.



Trompenars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill.

Unutkan, G. A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Ankara: Tümken Kitabevi.

Uygur, A. (2007), “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 71-85.

Üçok, T. (1989), “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1-2), 308-323.

Üsdiken, B. (1989), “Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce. Beş Yıl Sonra”, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 3(1), 72-95.

Varol, M. (1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1-2), 195-222.

Wallach, E. J. (1983), “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, *Training and Development Journal*, 37(2), 28-34.

Wastı, S. A. (1995), “Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, *ODTÜ gelişme Dergisi*, Sayı 4, 503-529.

Wastı, S. A. (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, Z. Aycan, (der.) *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 201-224.

Wastı, S. A. (2002), “Affective And Continuance Commitment to The Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”. *International Journal of Intercultural Relations*. 26 (5), 525-550.

Yağmurlu, A. (1997), “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.

Yahyagil, M. Y. (2004a), “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, *Yönetim Dergisi*, Yıl:15, Sayı: 47, 53-76.

Yahyagil, M. Y. (2004b), “The Interdependence between the Concept of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 33 (1), 69-89.

Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana

İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 395-412.

Yılmaz, C, Alpkan, L., ve Ergun, E. (2005), “Cultural Determinants of Customer-and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance”, *Journal of Business Research*, 58 (10), 1340-1352.