

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ:
BAKIRKÖY' DEKİ DEVLET HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melike SAYMAN

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

ŞUBAT,2024

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
ARACI ROLÜ: BAKIRKÖY' DEKİ DEVLET
HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melike SAYMAN

(Y2112.190007)

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Erginbay UĞURLU

Tez Eş Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

ŞUBAT,2024

ONAY SAYFASI

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Erginbay UĞURLU ve Prof. Dr. Salih GÜNEY danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü: Bakırköy’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yayınlanmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (26.12.2023)

Melike SAYMAN

ÖNSÖZ

Çalışmanın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Erginbay UĞURLU hocama en içten teşekkürlerimi sunarım. Tezimin hazırlanmasına adım atmamda yol gösteren her zaman desteğini, bilgisini esirgemeyen bana kılavuzluk eden ve bu tezin oluşmasında başrolü olan çok kıymetli ve tanıdığım için onur duyduğum Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY hocama tüm desteği için çok teşekkür ederim.

Şartlar benim için zorlaştığında, moral olarak enerjimin yetmediği her an bana sonsuz desteklerini esirgemeyen hayatımdaki en değerli iki varlığım olan canım anneciğim Fatime KINOĞLU ve biricik ağabeyciğim Ahmet Selim SAYMAN' a tüm kalbimle sevgilerimi sunar, teşekkür ederim.

Ayrıca bu süreçte beni hep yüreklendiren ve manevi desteklerini esirgemeyen, beni yapabileceğime inandıran, yardıma ihtiyacım olduğunda her an orada olabileceklerini bildiğim arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Şubat, 2024

Melike SAYMAN

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ:
BAKIRKÖY'DEKİ DEVLET HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün aracılığıyla şekillenir. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların işe duyduğu bağlılığı güçlendirebilir ancak bu etki, örgüt kültürü tarafından yön verir ve anlam kazandırır. Örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesini, çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini etkileyerek, nihayetinde örgütsel bağlılığı artırmada kilit bir aracı rol oynar. Bu araştırma insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesi amacı ile yapılmıştır.

Araştırmanın bir, iki ve üçüncü bölümde tez konusu olarak seçilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları kavramı, fonksiyonları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü geniş çaplı literatür taraması yapılarak anlatımı yapılmıştır. Sağlık sektöründe çalışan 301 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümü araştırmanın uygulama ve bulgular bölümüdür. Araştırmanın modeli çerçevesinde Shapiro-Wilk Testi, çarpıklık- basıklık katsayısı ile sınılanmış, ortalamaları karşılaştırmak için t-testi ve ANOVA ile Pearson Korelasyon katsayısı verilerin analizi için kullanılmıştır. Demografik bilgi formu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işlevi ve etkinliği anketi, kurumunuza bağlılık anketi ve çalıştığınız kuruma yönelik düşünceler anketi kullanılmış Google forms aracılığı ile veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda ise medeni duruma göre örgütsel bağlılığın değişebildiği, eğitim durumu ön lisans ve lisans olanların yüksek lisans mezunlarına oranda daha yüksek örgütsel bağlılık gösterebildiği, çalışma alanına göre insan kaynakları yönetimi etkinliğinin ve örgütsel bağlılık derecesinin farklılaşabildiği görülmüştür. Araştırmada

asıl konu olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu ve örgüt kültürünün bu konuda aracı rol gördüğü kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Kültürü, Sağlık Çalışanı, Sağlık Tesisi.

**THE MEDIATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE
EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN PUBLIC
HOSPITALS IN BAKIRKÖY**

ABSTRACT

The impact of HRM practices on organizational commitment is shaped by organizational culture. Human resource practices can strengthen employees' commitment to work, but this effect is given direction and meaning by organizational culture. Organizational culture plays a key mediating role in influencing the adoption of human resource practices, employee motivation, and job satisfaction, ultimately increasing organizational commitment. This study was conducted to examine the mediating role of organizational culture in the effect of human resource management practices on organizational commitment.

In the first, second and third chapters of the research, the concept of human resource management practices, functions, organizational commitment and organizational culture, which were selected as the subject of the thesis, were explained through an extensive literature review. The sample of the study consists of 301 people working in the health sector. The fourth part of the study is the application and findings section of the research. Within the framework of the research model, Shapiro-Wilk Test, skewness and kurtosis coefficient were tested, t-test, ANOVA and Pearson Correlation coefficient were used to analyze the data. Demographic information form, function and effectiveness of human resource management practices questionnaire, commitment to your organization questionnaire and thoughts about the organization you work for questionnaire were used and data were collected through Google forms. The collected data were analyzed with SPSS 22.0 package program.

As a result of the research, it was seen that organizational commitment may vary according to marital status, those with associate's and bachelor's degrees may show higher organizational commitment than those with master's degrees, and human resource management effectiveness and organizational commitment degree may differ

according to the field of work. It is accepted that human resource management practices, which are the main subject of the research, have an effect on organizational commitment and organizational culture plays a mediating role in this issue.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, Organizational Culture, Healthcare Worker, Healthcare Facility.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ.....	1
II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	1
A. İnsan Kaynakları Yönetim Kavramı ve Tanımı	1
B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	4
C. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	6
D. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları (İşlevleri)	7
E. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	9
F. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	11
1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan Seçimi.....	12
2. Eğitim ve Geliştirme	13
3. Kariyer Geliştirme	15
4. Performans Değerlendirme	16
5. Ücret Yönetimi	17
6. Endüstri İlişkileri	18
G. İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütlere Etkileri	20
III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	23
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	23
B. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	26
1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi.....	27
2. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi	28
C. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı.....	29
D. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları.....	31
1. Uyum boyutu	31
2. Özdeşleşme boyutu	32

3. İçselleştirme boyutu	33
E. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	33
1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler	33
a. Yaş	34
b. Cinsiyet.....	34
c. Medeni durum	35
d. Hizmet süresi.....	36
e. Eğitim düzeyi.....	36
f. Ücret.....	37
g. Algılanan yeterlilik.....	38
2. Yapılan işle ilgili faktörler	38
a. İşin içeriği.....	38
b. Beceri çeşitliliği.....	39
c. Özerklik	39
3. Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler.....	40
a. Rol belirsizliği	40
b. Rol çatışması	40
c. Örgütsel faktörler.....	41
d. Örgütsel yapı	41
e. Örgütsel yükselme imkânları.....	41
f. Örgütsel iletişim biçimi.....	42
g. Örgütsel güvenme.....	42
h. Örgütsel denetim	43
i. Yönetim tarzı.....	43
F. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler	44
1. Denetim.....	44
2. Vizyon.....	44
3. Takım çalışması	45
4. Mücadele.....	45
5. Yapılan işin karşılığını almak	46
6. Değer verme.....	46
7. Sağlıklı iletişim	47
8. Teknoloji	47
9. Geliştirme.....	48
10. Örgüt kültürü.....	49

G. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar.....	50
1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	50
a. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma	50
b. Çıkara Dayalı Yaklaşım.....	51
c. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım	51
2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	51
a. Duygusal Bağlılık.....	51
b. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği	52
c. Normatif Bağlılık	52
3. O'Reilly ve Chatman' ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	52
a. Uyma/İtaat	53
b. Özdeşleşme	53
c. Benimseme	53
4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	54
a. Devamlılık Bağlılığı	54
b. Kenetlenme Bağlılığı	54
c. Kontrol Bağlılığı	55
5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	55
6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
a. Ahlaki Bağlılık	56
b. Çıkarıcı Bağlılık	56
c. Yabancılaştırıcı Bağlılık	57
IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	59
A. Kültür Kavramı ve Tanımı	59
B. Kültürün Toplumlar İçin Önemi	60
C. Kültürün Özellikleri.....	61
D. Kültürün Fonksiyonları	61
E. Örgüt Kültürü ve Tanımı	62
F. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	65
G. Örgüt Kültürünün Özellikleri	66
H. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler	67
1. Normlar	67
2. Değerler	68
3. İnançlar	68

4. Dil	68
5. Simgeler ve Semboller	69
6. Liderler ve Kahramanlar	69
7. Törenler ve Seremoniler	70
8. Hikayeler ve Efsaneler	70
İ. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar	70
1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	71
2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	72
3. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması	73
4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	74
5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	75
6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	76
7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	77
8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması	78
9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	79
10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	80
11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	81
12. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	82
V. BULGULAR	85
A. Araştırmanın Amacı	85
B. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	85
C. Araştırmanın Ölçeği	86
D. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	87
E. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	87
F. Bulgular	89
1. İstatistiksel Analiz	89
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçekleri Güvenirlilik Analizi Sonuçları	90
3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler	92
4. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları	93
5. Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	94
6. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları ..	95

7. Eğitim Durumuna Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	96
8. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları.....	97
9. İş Değişiklik Sayısına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	98
10. Çalışma Alanına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları	99
11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	100
G. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü	101
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER	105
VII. KAYNAKÇA	109
EKLER.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	129

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri.....	8
Çizelge 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişim Süreçleri	25
Çizelge 3: Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişim Süreçleri	64
Çizelge 4: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi.	90
Çizelge 5: Demografik bilgilere ilişkin analizler	91
Çizelge 6: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerinden elde edilen puanlara ait betimsel değerler	92
Çizelge 7: Cinsiyete göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları	93
Çizelge 8: Medeni duruma göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları	94
Çizelge 9: Yaşa göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları.....	95
Çizelge 10: Eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları.	96
Çizelge 11: Kurumda çalışılan süreye göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları	97
Çizelge 12: İş değişikliği sayısına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları	98
Çizelge 13: Çalışma alanına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları	99
Çizelge 14: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü elde edilen puanlara ait Pearson korelasyon katsayıları.....	100

Çizelge 15: Aracılık testine ilişkin bulgular.....	101
Çizelge 16: Hipotezler.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	77
Şekil 2: Araştırmanın Modeli.....	87

I. GİRİŞ

İşletme ve kurumların örgüt çalışanlarının, oldukları örgüte bağlılıklarını arttırabilmek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel amacı olarak bilinmektedir. Örgüt çalışanlarının geliştirilmesi gereken becerileri de desteklenebildiği gibi var olan sorunlar da tespit edilmektedir. Bu sayede içinde bulunulan çalışma ortamında daha refah içinde çalışabilmesi ve o örgütün kültürünün benimsenmesi beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlılığın oluşup artabilmesi ve kuruma aidiyet duygusunun kaybedilmemesi, sürdürülebilir olması, örgüt kültürü haline gelebilmesi için insan kaynakları uygulamalarının doğru yönetilmesi gereklidir.

Bilgi ve teknoloji çağında insan kaynağı önemli bir etmen olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan kaynağına daha fazla değer vermeye başlamış ve günümüz iş ilişkileri ve iş yapabilme, pazarda avantajlı bir konumda olabilmek adına insan, stratejik bir konumda olmuştur. İnsan kaynakları birim olarak kurumun maddi yönden kalkınabilmesi, kontrolünün sağlanması bu departman çıktıları ile karşılaştırılabilir ve takibi yapılabilir bir fonksiyondur.

İnsan kaynağından en yüksek verimi almayı amaçlayan işletmeler bu departman uygulamaları ile yüksek motivasyon, enerji ve bağlılık gösterebilmesi amaçlanmaktadır. Çalıştığı kurumdan beklediği doyumunu ve karşılığı alabilen çalışan örgüte bağlılığı doğal olarak oluşacak ve bireyde örgütün kültürünü kabul ederek benimsemeye başlayacaktır.

Araştırmamızda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü değerlendirilmektedir.

Çalışmanın birinci kısmında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kavramı, tanımı ve fonksiyonları açıklanarak anlatılmış ve literatürde atıfta bulunulan görüşle paylaşılmıştır.

İkinci kısımda, örgütsel bağlılık konusu ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı, anlamı, mesleki bağlılık ile arasındaki farklar ve örgütsel bağlılığın temel boyutları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ayrıntılı bir şekilde açıklanarak anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, örgüt kültürü kavramının tanımı, önemi, özellikleri, fonksiyonları, öğeleri ve sınıflanmalarına yönelik literatür taraması yapılarak detaylı bir açıklama sunulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde de üzerinde çalışması yapılmak istenen ve teze konu olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü' nün İstanbul ili Bakırköy ilçesinde bulunan iki devlet hastanesinde araştırma yapılmak üzere metodolojisi belirlenmiş, araştırma modeli ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılmak istenen ölçeklere dair bilgiler verilmiş, araştırma hipotezleri ve araştırma bulguları, istatistik verilerinin açıklaması ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Son bölümde, elde edilen verilerin ışığında çıkarılan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İnsan Kaynakları Yönetim Kavramı, Tanımı, Amacı, Önemi, Fonksiyonları (İşlevleri), Gelişim Süreci, İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütlere Etkileri

A. İnsan Kaynakları Yönetim Kavramı ve Tanımı

İşletmeler için en önemli unsur olan insan kaynağı yine insana odaklanmış bir yönetim düşüncesine dayanır. Kurumların ne yönde çalışma misyonları olursa olsun her adım için insan kaynağına ihtiyaçları vardır. İnsan kaynağı olan bir işletmenin de yine işletmeye fayda sağlayabilmesi için insanı yönetecek bir fonksiyona ihtiyacı vardır. Kurumlar için büyük önem unsuru olan insan kaynağı, en önemli etkenleri olması sebebiyle, etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulanmadığında işletme için başarı sağlaması beklenmemektedir. Çalışan insan kaynağı ne kadar iyi yönetilebilirse aidiyet duygusu arttırılabileceği gibi işletme başarısı da paralel olarak artmaya başlayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin ya da kurumların içerisindeki bir departman olarak bilirse de aslında kurumu yönlendiren, personeli yöneten, kurumun başarısı için gereken kural ve politikaları uygulayan özelliklere sahiptir. Kurumda hali hazırda çalışan örgüt çalışanı haricinde kurumun ihtiyacı olabilecek iş gücünü de sağlayabilecek bir fonksiyondur.

Çalışanların motivasyonunu yükselterek çalışma isteklerini arttırmak için insan kaynakları uygulamaları ve etkin bir şekilde yönetimi sağlanmalı ki şirketler çalışma hedeflerine bu sayede ulaşabilmeliler. İnsanı ifade eden insan kaynakları, işletmelerin misyonlarına ulaşmaları süreçlerinin en önemli parçası olup, örgütün işleyiş basamaklarındaki en üst makamdan en alt departman çalışanına kadar içermektedir ¹. Örgütün ya da işletmelerin sağladıkları maddi kaynaklar ne derece sağlam ve güçlü olursa olsun, örgüt içi etkinlik yeterli özelliklere ve yetkinliklere sahip değilse,

¹Mushkunaz Babayeva, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Oluşumunda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi ve Buna Yönelik Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.39.

hedeflere ulaşma başarıları da düşük olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu sebeple, örgüte olan bağlılığın artması, örgüt içi işlerin yapılabilmesi için gereken motivasyonun sağlanması yanında bireyin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılığını bulması, bu yaklaşımın temel amaçlarından biridir².

Örgüt çalışanlarının çalıştıkları işletmeye karşı pozitif yaklaşabilmeleri için koşulların işgörenin isteğini karşılayacak yönde geliştirilmesi gerekmektedir. Koşullara dahil olan maddeler; ortam aydınlatması, ses, iş sağlığı ve güvenliği kapsamındaki unsurlar, gereken aynı demirbaş malzemeler gibi sayılabileceği gibi işletme tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler örgüt çalışanlarını motive edebileceği bilindiği üzere kurum kültürünün oluşması için bağlayıcı etken olacak ve bu sayede iş görende kuruma karşı pozitif duyguları arttıracığından norm ve kurum kültürü iş gören tarafından yasallaşmış olacağı bilinmektedir³. İnsan Kaynakları Yönetimi dar anlamıyla, bir işletmedeki çalışan tüm iş görenlerin, işletmenin amaçlarını, misyonunu da gözeterek çalışabilmesi için gereken unsurları sağlayarak, işletmelerin de hedeflerine ulaşabilmelerini kolaylaştıran uygulamaların tümüdür. İnsan kaynakları yönetimi konusunda yapılan tanımlamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz⁴;

- İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedefleri gözetilerek örgüt çalışanını kaybetmemek için eğitilmesi, geliştirilmesi doğrultusunda uygulanan fonksiyonların tümüdür⁵.
- İnsan kaynakları yönetimi kavramı, istihdam edilen örgütün iş gücünün yönetilmesini ifade eden ve iş gücünün verimliliği ile birleştirmesidir⁶.
- İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için çalışan yeteneklerini yönetme sürecidir⁷.
- İnsan kaynakları yönetimi örgüt içindeki iş görenlerin çalıştığı iş arkadaşları, yaptıkları iş süresince iletişim kurduğu bireyler ve içinde bulunduğu örgüte

² Özgür Özkan, "Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, ss.27-29.

³ Begüm Tok, "Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2020, s.43.

⁴ Hüseyin Özgür Erol, "Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Büyük Veri Analitiği Uygulamaları: İşe Alım Sürecine Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2022, s.8.

⁵ İbid.

⁶ İbid.

⁷ İbid.

karşı, örgüt içi normlara dikkat edip uymasını sağlayacak faaliyetlerin tümü insan kaynakları yönetimi kavramı kapsamındadır⁸.

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel insan kaynağı ihtiyaçlarının tespit edilerek giderildiği, iş için seçilen iş görenden en iyi verimi alabilmek adına onları değerlendirmek çalışma ortamı sağlamak haricinde diğer kurum fonksiyonlarına katkıda bulunulmasının sağlandığı bir işletme işlevi ve sürecidir⁹.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi veya uygulanması için gerekli olandan başlayarak, bu çalışanları doğru şekilde doğru işe yönlendirme ve örgütte yapılan faaliyetler sırasında karşılaştıkları sorunların çözülmesi için başlangıç noktasıdır ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalar ile ilgilenen örgütsel bir işlev olarak tanımlanır¹⁰.
- İnsan kaynakları yönetimi hedefleri amaçlanarak insan kaynağını etkin ve verimli yönetmek ve yönlendirmek diğeri ise örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıklarının artırılabilmesi adına motivasyonunu artırıcı unsurlar giderilmeli yanında mesleki gelişimleri sağlanmasıdır¹¹.
- İnsan kaynakları yönetimi, kurumların amaçlarına ulaşması için gerekli fonksiyonları yerine getirmek için yeterli sayıda nitelikli çalışanı işe alma, eğitime, geliştirme, motivasyonunun artırılması sürecidir¹².
- İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının kalite, verim ve örgüt kültürünün hayata geçirilerek işletmenin hedeflerine ulaşabilme sürecidir¹³.

Yapılan tanımlamaları dikkate alarak insan kaynakları yönetimini şöyle tanımlayabiliriz: İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumun çalışanları ile ilgili faaliyetlerini planlamak, uygulamak ve kontrol etmek için kullanılan bir yönetim politikasıdır.

⁸ Caner İzgi, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013, s.3.

⁹ İbid.

¹⁰ Elkhan Gurbanlı, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi. (Otel İşletmelerinde Alan Araştırması Azerbaycan Türkiye Karşılaştırması)", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2000, s.8.

¹¹ Levent Biber, "Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Uygulamadan Bir Örnek", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996, s.14.

¹² Mustafa Öcal, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi**, Samsun, s.6.

¹³ Erhan Eroğlu, İşletmelerde "İnsan Kaynakları" Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri, **Kurgu Dergisi**, Sayı:16, 2627-282, 1999, s.278.

B. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları departman olarak bir şirketin yapılacak görev için sadece işe alma rolünden sorumlu olduğu gibi düşünmeye indirgense de o şirketteki stratejik konumuna bakıldığında aslında o işletmenin varlığını koruyabilmesi için ne büyük bir önemi olduğu anlaşılmaktadır.

Temel amacı insan kaynağından en iyi şekilde verim alabilmek ve bu kaynağı örgüt hedefleri için geliştirmek olan insan kaynakları yönetiminin bu amacı gerçekleştirirken, hedefler kadar örgütün üyelerinin bireysel beklenti ve ihtiyaçlarını da göz önünde tutması gerekir ancak tek taraflı bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının başarılı olması düşünülemez, bu sebeple insan kaynakları yönetimi örgüt çalışanlarının yeteneklerinden fayda sağlamayı planlarken diğer yandan da örgüte bağlılığını arttırarak, çalıştığı ortamda mutlu olmasını sağlamayı amaçlamıştır¹⁴. İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının doğru şekilde kullanılmasını sağlamak, personelin motivasyonunu artırmak, kurumun karlılığını, çalışanların gelişimini ve verimliliğini artırmak, kurum kültürünü korumak ve geliştirmek, işletmenin rekabet avantajını korumak ve devamlılığını sağlamak gibi çeşitli amaçları kapsar.

İşletmelerin büyüebilmelerinin, pazarda var olabilmelerinin ve rekabet avantajı elde edebilmelerinin yeri çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin bu konuda gereken veri ve belgeleri rakip işletmelerin de ulaşabileceğini bilerek kendi bünyesinde yönetim planlamasını buna göre güçlendirmelidir. Piyasada bulunan rakip firmaların, diğer işletmelerin verilerine ve teknolojilerine kolayca erişebileceği düşünüldüğünde, şirketlerin konumlarını koruyabilmek için diğerlerinden farkları olduğunu göstermeleri gerekir ve insan kaynakları departmanı ise bu rekabet ortamında şirketin konumunu yukarıya taşıyacak önemli bir unsur olarak görülmektedir¹⁵. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin iş stratejilerine uygun olarak insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlarken rekabet ortamında devamlılığını sağlayan bir konumdadır.

Bu ortama uyum sağlamak ve hayatta kalmak için, işletmelerin yeniliğe açık olması, değişime duyarlı olması ve bu değişiklikleri işletmeye uyarlamak için hızlı hareket etmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin temel hedefleri ile

¹⁴ Tacettin Şenalp, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayarın Dış Kaynaklı Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kullanılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.2.

¹⁵ Begüm Tok, a.g.e., s.38.

birlikte gerekli insan sermayesinin oluşturulması, yeni istihdam alanlarının yaratılmasına yönelik planların hazırlanması, organizasyonu, örgüte kazanım yaptırılması, yönetimi ve denetimini içeren bir alan olarak oluşturulmuştur¹⁶. İnsan gücünden en verimli geri dönüşü almayı amaçlayan insan kaynakları için yapılan tüm görevlerin verimliliği ve etkili sonuç odaklı oluşu örgütteki her iş görenin niteliği ve niceliğiyle ilişkilidir.

İnsan gücünden en verimli sonucu kurumların amaçları ve hedefleri doğrultusunda geri dönüş olarak alabilmek sebebiyle örgüt çalışanlarının yetenek, beceri ve bilgilerinden yararlanarak örgüte faydalarını yüksek düzeye çıkartabilmek için iş tatminlerini arttırmak gereklidir. Birinci amacı bu olan insan kaynaklarını ikinci amacı ise, örgüt çalışanlarının ihtiyaçları belirlenerek kurum kültürüne alıştırmak için motivasyonlarını arttırarak, örgüt çalışanları arasında olan sorunları belirleyip çözerek iletişimi sağlıklı hale getirmek ayrıca eğitim ve gelişmelerine yön verecek uygulamaları ifade etmektedir¹⁷.

İnsan kaynakları yönetiminin saydığımız bu amaçlar dışında evrensel olarak ifade edilen diğer dört amacını şu şekilde sıralayabiliriz¹⁸;

- **Toplumsal Amaç:** Örgüt üzerinde toplumdan gelebilecek baskıların etkilerini olabilecek en az düzeye getirerek, toplumsal ihtiyaçlara sorumluluk sahibi olmak,
- **Örgütsel Amaç:** Örgütün, amaçlarına ulaşmak için kullandığı temel araç olduğunu kabul ederek, İnsan kaynakları yönetiminin örgütün faaliyetlerine katkı sağlaması,
- **İşlevsel Amaç:** Hizmet verdiği örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün ihtiyaçlarına göre görevlerini en uygun şekilde yerine getirmek,
- **Kişisel Amaç:** Örgütte istihdamı devam etmesi istenilen örgüt çalışanın kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için desteklenmeleri gibi özellikli, örgüt çalışanını işe çekmek için uygulanan dört farklı amacı da bulunmaktadır.

¹⁶ Hüseyin Özgür Erol, a.g.e., s.11.

¹⁷ Gonca Doğru, "Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012, s.53.

¹⁸ Şefika Şölen, "İnsan Kaynakları Yönetiminde, Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirmeye Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenler Bakımından Güncellenmesi: Makine Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2020, s.7.

C. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bir işletmenin ya da kurumun finansal, stratejik ve teknik durumunu değerlendirebilecek, çalışan motivasyonunu, örgütsel bağlılığını, ekip çalışmasını artıracak ve organizasyonel değişim süreçlerinde aktif rol oynayabilecek iletişim ve planlama becerilerine sahip olmak, organizasyonel rekabet gücünü sürdürmek ve geliştirmek için gereklidir.

İnsan kaynakları yönetiminin işletmeler üzerinde etkili bir şekilde uygulanabilmesi kuvvetli örgüt kültürünün oluşmuş olmasına bağlıdır ve bu sebeple örgüt kültürünün oluşması için, inanç ve değerlerinin gelişmesi için uygulamalar yürütür¹⁹.

İnsan kaynakları yönetimi, kurum içindeki departmanların aktivitelerinden etkin bir şekilde yararlanarak şirketin karlılığını artırmakla doğrudan bağlantılı bir işdir. Kısaca, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir organizasyonun rekabet avantajı elde etme başarısının belirlenmesinde kilit rol oynamasından ötürü işletmeler için önemi büyük bir fonksiyondur²⁰.

Günümüz bilgi çağının ve toplumunun yarattığı yeni ekonomik düzen çerçevesinde işletmelerin rekabet anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçları, insan kaynakları yönetimi alanında yeni gelişmelere ve öneminin artmasına neden olmuştur²¹.

Hem toplumsal hem de ticari beklentileri karşılayan insan kaynakları yönetimi, şirketlerin etik politikalarında ve sosyal sorumluluk projelerinde istenilen hedeflere ulaşmalarında önemli bir fonksiyondur. Örgütün İç iletişim bağlantılarını da kontrol eden insan kaynakları yönetimi, işletme içinde bir birlik duygusunun geliştirilmesine de katkıda bulunur.

Kurumlar için en önemli giderlerden biri olan işçilik maliyetlerinin payı, teknolojik gelişme ve makineleşmeye rağmen hiçbir zaman azalmamıştır ki makineleri kullananlar, teknolojik gelişmeyi gerçekleştirenler de yine insanlardır. İşletmelerde önemli olan insan kaynağı yaptığı işe karşı sorumluluğu ve verdiği değer arttıkça kullandığı ekipman ile gerçekleştirdiği işin verimliliği de artacaktır.

¹⁹ Seda Akman, "İşyerlerinin Kapanmasında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010, s.86.

²⁰ Hüseyin Özgür Erol, a.g.e., s.11.

²¹ Görşan Midem, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000'li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2016, s.8.

Örgüt çalışanlarının işletmeden beklentileri karşılanması tamda bu sebeple çok önemlidir ve bu noktada insan kaynakları yönetimi uygulamaları söz konusu olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletmeler hedeflerine ulaşır (artan üretkenlik, rekabet avantajı), güçlü eğitilmiş ve motive olmuş çalışanlar bilgi ve becerilerini en üst düzeye çıkarır ve örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırır, gelişir ve iş görenler iş ahlakı ve sosyal sorumluluklarının farkına varır ayrıca bir işletmenin mali gücünün yüksek olması, gerekli örgüt çalışanı uygulamalarına sahip olunmaması durumunda hedeflerine ulaşması için yeterli değildir, insan kaynakları yönetiminin önemi tamda bu süreçte anlaşılmış olmaktadır²².

D. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları (İşlevleri)

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, kurumsal hayatın niteliğini, verimliliğini ana hedefi olarak kabul etmiştir. Örgüt çalışanın işe alınışından işten çıkarıldığı ana kadar çalıştığı süre boyunca karşılaştığı tüm faaliyetlere insan kaynakları uygulamaları denir.

Bir işletmede insan kaynakları yönetiminin uygulanması, rekabet ortamlarında işletmenin gelecekte yine rekabet ortamında diğer işletmelerle yarışabilirliğini ve var oluşunu sürdürebilmesini sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işlev olarak kurumsal bir hedef olarak kabul edilmelidir.

Bir kurumda yapılan üretimden pazarlamaya tüm işlerin etkinliği ve verimli olması, işgücünün nitelik ve nicelik özellikleriyle ilişkilidir bu sebeple insan kaynakları yönetimi, işlerin devam ettirilebilmesi için gerekli iş görenin işe alınmasından işten çıkarılmasına kadar, çalışan sorunlarının etkin bir şekilde çözülmesine yönelik araç ve yöntemleri içeren tüm bunları kapsayan bir işlevdir²³.

Etkin bir uygulama olabilmesi amacıyla insan kaynakları yönetiminin işlevleri yani fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁴;

- İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan Seçimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Geliştirme

²² Sevgi Özerden, “İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizinin Önemi ve Örnek Bir İş Analizi Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2022, s.14.

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Aktüel 16 Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2018, s.5.

²⁴ Hüseyin Özgür Erol, a.g.e., s.25

- Performans Değerlendirme
- Ücret Yönetimi
- Endüstri İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri hem işletmenin stratejileri ve misyonunu destekleyici hem de örgütsel faaliyetlerin başarılı devam edebilmesinde aktif bir konumda olduğu bilinmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları “üst makam” veya “yönetim” ve “yürütme” şeklinde iki grupta incelendiği için insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yürüten birimler yönetsel işlevlere ve yürütme işlevine sahiptir²⁵.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 1: İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri.

Üst Makam İşlevleri	Yürütme İşlevleri
Planlama	Çalışan Temin ve Seçimi
Organizasyon	Eğitim ve Geliştirme
Emir- Komuta	Ücret Yönetimi
Koordinasyon	Tamlaşma
Kontrol	İş Sağlığı ve Güvenliği

Kaynak: Tacettin Eralp, a.g.e., s.3

İşlevler birbirleriyle bağlantılı olup belirli bir sıralama içindedirler. Örneğin çalışan temin ve seçimi ile işe alım gerçekleştirilecek, eğitim ve geliştirme işlevi ile de örgüt çalışanının yetenek ve performansını geliştirecektir.

Kurum Yöneticilerine verilen yetkilerin çoğuyla, insan kaynakları departmanı da yetkilendirilmiştir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi işlevleri ile kurum yöneticisi gibi, şirket politikasına, mevcutta olan ve olabilecek koşullara göre karar verme ve yeni kararlar alma yetkisine sahiptir. Alınan kararlar, yalnızca kurumun kendisini etkileyen kararlar değil, farklı türden kararlardır. Karar verme nedenleri ve onları uygulatan faktörler çok önemlidir. İnsan kaynakları fonksiyonlar ve işlevleri farklı uygulama türleridir. Bu durumun temel nedeni, kurum içi kararların birbiriyle ilintili gibi görünmese de dolaylı olarak birbirini etkileyebilmesi ve kurumun geleceğini etkileyebilmesidir²⁶.

²⁵ Tacettin Eralp, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayarın Dış Kaynaklı Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kullanılması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1998, s.3.

²⁶ Mehmet Zahid Uzunlar, “Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.71.

E. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

Sanayi devrimi ile sosyal ve kültürel değişikliklere sebep olmuş ve bu yeni sürece uyum sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve personel yönetimine ihtiyaç oluşturmuştur.

1890'larda Sanayi Devrimi ile birlikte, tarımdan mekanikleşmeye, fabrikalaşmaya geçiş, insan kaynakları yönetimine atılan ilk adım olarak yorumlanmıştır. 1900-1920'ler, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde, Birinci Dünya Savaşı sonrası üretim talebindeki artışlar, fabrikaların kurulmasını ve büyük ölçekli üretim imkanının sağlanmasına sebep olmuş ve mevcut durum, geleneksel tarım toplumlarında planlı üretime ve yeni işgücüne duyulan ihtiyaca sebep oluş, o dönemde bilimsel yönetim adı altında fabrikanın kestirmeden gitmesini önlemek için bilimsel yönetim adına bir personel yönetimi Taylor tarafından önerilmiş ve bu yöntemi ilk olarak Midvale Steel Works' te uygulandığı söylenmiştir²⁷. İstihdam yapısının tarımsal özelliklerini kaybedip, sanayi odaklı bir form alması; bu dönemde ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden, vasıflı- yarı vasıflı işçilerin ağırlıklı olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi olarak ifade edilmektedir.

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü Frederick W. Taylor, araştırma yöntemleriyle en verimli çalışma şeklinin iş görenin ücret ve becerilerini arttırırken örgütün üretim miktarı ve karını arttırırken, tüketicinin ise düşük tutarlarla ürün satın almalarını sağladıklarını belirtmiştir²⁸. Bilimsel Yönetim yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna sağladığı katkılarına bakıldığında Taylor, fonksiyonel uzmanlık düşüncesiyle iş görenler arasında yaptıkların işin uzmanlığına göre bilgileri olmasını ifade ederken bu da ayrı bir insan kaynakları uygulaması olarak ortaya çıkmıştır.

1923 yıllarına gelindiğinde Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Western Electric şirketinde grup psikolojisi kavramını gözlemlemeye dayalı olan Hawthorne Deneyleri adı verilen çalışma ortamı koşullarının iş idaresi psikolojisini, verimlilik düzeyini ölçmeye dikkat çeken çalışmalar yapılmaya başlanmış ve bu çalışmaların

²⁷ Görşan Midem, a.g.e., ss.9-10.

²⁸ Özgür Özkan, "Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.31.

sonucunda iş görenin hak ve çıkarlarının korunup desteklendiği yönetimin verimliliği olumlu yönde etkileyen önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir²⁹.

1923 yılında Cumhuriyet'in kuruluşundan önce, Osmanlı dönemi sarayın dışındaki memurları, yüksek rütbeli memurlar ve komutanlar (Mülkiye), din, hüküm ve eğitim görevlileri (İlmiye), seyfiye amir olmayan askerler ve yeniçeriler (Seyfiye) ve diğer memurlar (Kalemiye) şeklinde dört sınıfa ayrıldığı, Cumhuriyetin kuruluşundan sonra işçi, personele dair ilk düzenleme ise 1924 Anayasasında düzenlenmiş ve böylelikle memurların hakları, iş nitelikleri, maaş, atama, işten ayrılma ve terfi maddeleri düzenlendiği söylenmiştir³⁰.

1930'lu yıllarda Sendikalar Yasası'nın kabul edilmesiyle, şirketler ve sendikalar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallara özel bir önem verildi. Daha sonra Çalışma İlişkileri Departmanı olarak bilinen personel yönetiminin çalışanların ve sendikaların görevlerini de yerine getirmeleri bekleniyordu bu durumda, işe alma ve işten çıkarma, atama, terfi, nakil, maaş miktarlarını belirleme, sendika işlerinin devam ettirilmesi, personel politikasının belirlenmesi ve uygulanması gibi tüm yetkiler personel yönetimi departmanının sorumluluğunda olduğu söylenmiştir³¹. 1930' lu yıllarda İşverenler, personel yönetimi birimleri oluşturmaya başladılar ve işçilerin memnuniyetini artırmaya çalıştılar. Bu dönemde, işçilerin haklarına ilişkin yasal düzenlemeler yapılmaya başlanmaktadır.

Kurum ve işletmeler ile çalışanları arasındaki ilişkiyi yöneten liderlik felsefesi, geçtiğimiz yüzyıllarda çeşitli değişimlerden geçerek nihayetinde günümüzün modern insan kaynakları yönetimi kavramının oluşmasına adım adım basamak olmuştur.

Personel yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimine evrilmesine sebep olan gelişmelerin; artan rekabet, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ekonomik sorunlar, yaşanan işgücü, ekonomik büyümedeki zorluklar şeklinde sıralanmıştır³².

1970'li yıllara gelindiğinde sadece işçinin işine, çalışma psikolojisine, eğitime ve endüstri ilişkilerine bakmanın yetersiz kaldığı, teknolojik gelişmelerin artışı, rekabetin artması gibi sebeplerden dolayı kurumların başarılarına insan kaynağının belirleyici unsuru haline geldiği söylenmiştir³³. Kurumlar, insan

²⁹ Aslıhan Ertuğrul, "Mesleki Profesyonelleşme: İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2021, s.31.

³⁰ Osman Eroğlu, "1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Mardin, Cilt 12, Sayı 29, 2016, s.183.

³¹ Aslıhan Ertuğrul, a.g.e., s.31.

³² Ahmet Alanlı, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Isparta, Cilt: 1, Sayı: 1, 2022, s.65.

³³ Duygu Kızıldağ, Handan Deniz Büyüksan, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Neler Değişti? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma", *25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs, 2017, s.1137.

kaynağının, işletmenin başarısı için büyük öneme sahip olduğunu anlamış ve insan kaynakları yönetiminin stratejik bir işlevi olarak kabul etmiş oldukları söylenmektedir.

1980'lerden bu yana, insanlar bir maliyetten ziyade bir yatırım ve rekabet üstünlüğü için kaynak olarak görüldü ve personel yönetimi tanımı yerini insan kaynakları yönetimine bıraktı³⁴. Böylelikle insan kaynağı örgütteki yeriyle tüm rekabet ortamları, teknolojik gelişmeler ve stratejik üstünlük unsuru haline gelmiştir.

1980'lerden sonraki dönem, insan kaynakları alanında en önemli gelişmelerin görüldüğü zamanlardır. 1980'lerin sonunda akademik olarak insan kaynakları yönetiminde net bir sınıra ulaşılmış ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine süreç evrilmiştir ve 1990 yıllarında insan kaynakları yönetiminde büyük bir değişim görülmüş ve örgüt çalışanları bir maliyetten çok verim kaynak olarak görüldüğü, 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de insan kaynakları yönetimi şirketler için önemli bir fonksiyon haline almış olduğu ve 2015 yılında ön lisans, lisans ve lisansüstü programlar için önemli bir alan haline geldiği belirtilmiştir³⁵. Geçen yıllarla birlikte her dönem gelişme gösteren insan kaynakları yönetimi işletme ve kurumlar için giderek önem kazanan bir fonksiyon haline geldiği anlaşılmaktadır.

1980'lerden bu yana personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimi kavramı almıştır. Kurumların yönetim kademelerinde bulunan hiyerarşik sistemde insan kaynakları yönetiminin üst yönetim seviyesinde bulunması gereken bir fonksiyon olduğu anlaşılmıştır. Gücünü teknolojinin üretkenliğinden ve gelişme potansiyelinden alan günümüz insan kaynakları yönetimi tarihsel gelişim sürecine bakıldığında önceki hâkim yapıdan bugün çok farklı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

F. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumların ve işletmelerin personellerini en iyi şekilde yönetmesini ve geliştirmesini sağlamaya yönelik stratejik yönetim uygulamalarıdır. İşletmelerin başarısı, çalışanlarının yetenekleri, becerileri ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları dahilindeki bazı fonksiyonları: insan kaynakları planlaması, işe alım

³⁴ İbid.

³⁵ Osman Eroğlu, a.g.e., s.191.

süreci, eğitim ve gelişim faaliyetleri, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, ücret politikaları ve endüstri ilişkileri gibi alanları içermektedir.

1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan Seçimi

İnsan kaynakları planlaması, bir kurumun yada işletmenin gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleyip, bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan çalışanları bulmak ve korumak için stratejik bir süreçtir. Bu süreçte, organizasyonun hedefleri ve işletme stratejisi dikkate alınarak, işletmenin mevcut çalışanları, çalışanların yetenekleri ve performansları, işletmenin büyüme oranı gibi faktörler göz önünde bulundurulur. Çalışan seçimi, insan kaynakları yönetiminin uyguladığı temel uygulamaların başında gelmektedir.

Uygulama konusunda insan kaynakları yönetimi tüm planlamayı yapar. Bu planlamaya dahil olan mali ve idari konuları, kurumda çalışan diğer iş görenleri de dahil ederek yapılacak olan değişikliklerinde planlamasının yapıldığı uygulama ile işletme için ihtiyaç duyulan özelliklerdeki insan kaynağına da karar verilir³⁶. Anlaşılacağı üzere insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması uygulaması ile işletme ya da kurum için ihtiyaç duyulan özellikte insan kaynağını bulmak üzere arama yapan bir fonksiyondur.

İnsan kaynakları yönetim planlaması, kurum hedefleri için gerekli olan çalışanların karar verme sürecinde kullanılan bir özelliği ifade etmektedir. Bir işletmenin etkin ve verimli oluşu için kritik öneme sahip olan bu özellik, her görev için gereken çalışan sayısını doğru bir şekilde planlayarak artan işletme maliyetlerinin önlenmesine yardımcı olur ayrıca insan kaynakları planlaması, iç ve dış değişiklikleri çalışanlara doğru ve etkin bir şekilde tanıtmak için düzenlenen yapılanma ve hazırlık çalışmalarını içerir³⁷. Diğer bir şekilde ifade etmek gerekirse insan kaynakları planlaması, siyasi, ekonomik, sosyal veya ticari alanlardaki yeniliklere ayak uyduracak insan kaynaklarının seçimi, yerleştirilmesi ve eğitilmesine yönelik stratejileri içerir.

Çalışan seçimi, bir organizasyonun insan kaynakları planlaması sürecindeki en önemli adımlardan biridir. Bu süreçte, işletmenin ihtiyaçlarına en uygun adayların

36 Mehmet Zahid Uzunlar, a.g.e, s.71.

37 Nuray Korukçu, "Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmanın İş-Aile Yaşam Dengesine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden İncelenmesi: Isparta İli Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2022, s.44.

seçilmesi hedeflenir. Bu süreçte, işletmenin mevcut çalışanları, işletmenin iş tanımı, işletmenin kültürü ve işletmenin hedefleri dikkate alınır. Adayların yetenekleri, becerileri, eğitim düzeyleri ve tecrübeleri gibi faktörler de değerlendirilir.

Çalışan seçimi belirli adımları kapsamaktadır. Bu adımlar; iş tanımının hazırlanması, işe alım ihtiyacının belirlenmesi, başvuruların değerlendirilmesi, mülakat, referansların kontrol edilmesi ve iş teklifi yapılarak aday kabul ederse işe başlatılması gibi aşamalardır ve bu aşamaların her birinde insan kaynakları yönetiminin önemi son derece büyük olduğu söylenmektedir³⁸. İşletmeler, insan kaynakları planlaması ve çalışan seçimi süreçlerinde dikkatli ve objektif olmalıdır. Bu süreçler, işletmelerin başarısını etkileyen önemli faktörlerdir.

Çalışan seçimi; insan kaynakları planlamasından kaynaklanan iş gören eksikliklerini doldurmak için gerekli bilgi, beceri, yetkinlik ve motivasyona sahip adaylar arayarak, işe alım uygulamaları şeklinde tanımlanabilir³⁹. Çalışan seçimi süreci, işletmenin insan kaynakları planına uygun olarak yapılmalıdır. İşletmenin belirlediği kriterler doğrultusunda, uygun adaylar bulunmalı ve bu adaylar arasından en uygun olanı seçilmelidir.

Mevcut iş gücünün doğru sayıda ve kalitede, doğru işlerde, bilgi, beceri ve yetkinliklerin belirli bir süre için doğru kullanılmasını sağlamayı amaçlayan insan kaynakları planlaması iş görenleri maliyet faktöründen daha çok üretim unsuru haline getirmektedir⁴⁰.

Sonuç olarak, işletmelerin başarılı olması için insan kaynakları planlaması ve çalışan seçimi işlevleri oldukça önemlidir. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını belirleyerek, doğru çalışanların seçilmesine yardımcı olurken, işe alım süreci, doğru adayları seçerek organizasyonun işgücü gereksinimlerini karşılamasına yardımcı olur.

2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların becerilerini geliştirmelerine, işe uyum sağlamalarına ve kariyerlerini ilerletmelerine yardımcı olur. Bu programlar,

³⁸ Mehmet Zahid Uzunlar, a.g.e., s.72.

³⁹ Gonca Doğru, a.g.e., s.71.

⁴⁰ Hüseyin Özgür Erol, a.g.e., s.26.

eğitim oturumları, seminerler, çevrimiçi eğitimler, mentorluk ve koçluk programları gibi birçok farklı formatta sunulabilir.

Rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda, bir şirketin nitelikli, iyi eğitimli ve organizasyonel olarak örgütsel bağlılığı yüksek personele sahip olması çok önemlidir. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanların bilgi, beceri ve yeterliliklerinin desteklenmesi kurumlar için önemli bir stratejik araçtır⁴¹.

İş görenin kendi kendini yöneten çalışma ortamı ve hatta yüksek ücret stratejileri, ürünlerde ve süreçlerde değişiklik ve iyileştirme yapma yetkisine sahip olmanın yanı sıra, bunu yapacak yetenek ve beceride olmalıdırlar ve bu sebeple çalışma sisteminin en önemli kısmı eğitim ve gelişime verilen önemdir⁴². Kurumlarda kullanılan teknolojileri ve iş süreçlerini anlamak, yeni beceriler edinmek ve yönetim becerilerini geliştirmek gibi konuları kapsayan eğitim programları uygulanabilir.

Çalışanların bilgi ve becerileri kurum tarafından beklenen performansın ve görev sonuçlarının altında kalıyorsa iş görenin eğitim ve geliştirmeye tabii tutulması gerekecek ve sahip olduğu bilgi boyutunun artırılması hedeflenerek eğitim alması sağlanırken performans yönetimi sonuçları da göz önüne alınarak iş görenin eğitim gereklilikleri belirlenebilmektedir⁴³. Eğitim ve geliştirme, işletmelerin performansını arttırmalarına yardımcı olur. İşletmeler, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesiyle, daha yetkin ve verimli çalışanlar elde edebilirler. Bu da işletmelerin üretkenliklerini arttırarak, daha fazla kar elde etmelerine yardımcı olur.

Eğitimin amacı sadece mesleki eğitim değildir. Şirket politikalarının ve kültürünün çalışanlara anlatılması, genel kalite anlayışının aşağıdan yukarıya tüm çalışanlara benimsetilmesi ve kurumun kaliteyi bir yaşam felsefesi olarak kabul etmesinin sağlanması en az mesleki eğitim kadar önemlidir⁴⁴. Buradan anlaşılacağı üzere eğitim ve geliştirme ile iş gören çalıştığı kurumun kültürünü de böylelikle sahiplenmiş olacak ve performansını büyük ölçüde etkileyecektir.

Geliştirme sürecinde ise işyerinde çalışan personelde işle ilgili yetilerin iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark, yetiştirme sürecinin belirli bir süre içinde gerçekleşmesi, gelişimin ise belirli bir süre

41 Nuray Korukçu, a.g.e., s.45.

42 Deren Mutlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2000, s.57.

43 Esin Ertemsir Berkin, "İnsan Kaynakları Yönetimi Dersinin E-Öğrenme Ortamında Yürütülebilmesi İçin Ders İçeriğinin Senaryolaştırılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005, s.32.

44 Özgür Özkan, a.g.e., s.59.

sınırının olmamasıdır⁴⁵. Sonuç olarak, eğitim ve geliştirme, işletmelerin rekabetçi kalması ve çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. İşletmeler, çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini arttırmak için çeşitli yöntemler kullanarak, daha verimli ve başarılı bir organizasyon oluşturabilirler.

3. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, bir organizasyondaki çalışanların işleri sırasında kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için yapılan bir dizi faaliyettir. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer geliştirme, çalışanların mevcut pozisyonlarında veya gelecekteki pozisyonlarda daha iyi performans göstermeleri ve organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı olur.

İnsan kaynakları yönetiminin kariyer geliştirme fonksiyonu değerlendirilirken hedeflerin doğru şekilde belirlenmesi gerekmekte ve ilk adım olarak işletme ya da kurumun kariyer hedefi belirlemesi amaçlamalıdır. İkinci basamakta kariyer fırsatlarını planlamalı ki bu da kurum içi iletişimde önemli bir unsur olan insan kaynakları yöneticisinin işgörenler ile hangi görevin uygun olabileceği konuşulurken gelecekte kariyer gelişimine yönelik belirlemeler yapılabilmektedir. Üçüncü basamak adaptasyon süreci olarak görülmekte ve adaptasyon sürecinde iş tanımı çerçevesinde kariyer geliştirme hedefi olan işgörenin yeteneklerinin ve hedeflerinin uyup uymadığı gözlemlenmektedir⁴⁶. Kariyer geliştirme programları, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine, yeni rollerde çalışmalarına ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olur.

Kariyer geliştirme, kişileri kendi yetilerine uygun fırsatlar aramaya zorlarken gerçekçi bir kariyer planıyla, kariyer yolunda ilerleme kaydettikçe tatmin düzeyi daha fazla olacak ve kişisel tatmin ve motivasyonu artacaktır⁴⁷. Kurumlar çalışanlarının kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için kariyer geliştirme programlarına yatırım yaparak, çalışanlarının motivasyonunu artırabilir ve işletmelerinde uzun süreli kalış oranlarını artırabilirler.

⁴⁵ Caner İzgi, a.g.e., s.28.

⁴⁶ Mehmet Zaid Uzunlar, a.g.e., s.75.

⁴⁷ Deren Mutlu, a.g.e., s.62.

4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında önemli bir konudur. Performans değerlendirmesi, çalışanların iş performanslarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan bir süreçtir.

Performans değerlendirme, bir işgörenin belirli standartlara göre bir görevi ne kadar iyi yerine getirdiğinin ölçümüdür. Diğer bir deyişle, bir çalışanın iş performansının belirli bir süre içerisinde kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir ve insan kaynakları bu işlevi doğru şekilde gerçekleştirilirse tüm tarafların: yöneticiler, çalışanlar ve insan kaynakları yöneticileri dahil fayda sağlayacağı görülebilmektedir⁴⁸. Performans değerlendirme süreci, genellikle belirli bir dönem için önceden belirlenmiş hedeflerin değerlendirilmesi, geribildirim verilmesi, performansın ölçülmesi, iş performansının analiz edilmesi, performans değerlendirme raporlarının hazırlanması sürecini kapsar ve sonucunda tüm işletmeye faydası olacak bir fonksiyon olarak görülmektedir.

Performans değerlendirme örgütsel hedefler ile ilişkili üç grup uygulamadan oluşmakta olup bu uygulamaları şu şekilde sıralayabiliriz⁴⁹;

- Planlama: Bu adımda, işin gereklilikleri ve kurumun ihtiyaçları doğrultusunda hedefler ve beklentiler tanımlanmaktadır.
- Koçluk: Gayri resmi performans izleme. Örneğin, gerektiğinde geri bildirim, koçluk ve gelişimin sağlanabileceği haftalık toplantılar yoluyla.
- Performans İncelenmesi: Yorum ve derecelendirmenin yapıldığı daha resmi bir inceleme olup, iyi performansın tanınması ve ödüllendirilmesi, düşük performansın ele alınması ve bir sonraki yılda eğitim için hedefler belirlenmesidir. Performans değerlendirmesi, şirketin hedefleri ve stratejileriyle uyumlu olarak, belirlenen hedefler ve ölçütler doğrultusunda yapılır. Bu ölçütler, çalışanın işindeki başarılarını ölçmek için kullanılan ölçülebilir hedefler olabilir.

Performans değerlendirmesi ayrıca, şirketin ücretlendirme, terfi ve kariyer planlama kararlarına da yardımcı olur. Çalışanların performans değerlendirmesi sonuçları, bu kararları alırken önemli bir faktördür. İşgörenin belirli bir süre sonundaki

48 Nuray Korukçu, a.g.e., s.46.

49 Mehmet Zaid Uzunlar, a.g.e., s.74.

başarısı belirlenir ve bundan ücret ve terfi gibi ödüller düşünülmesine yardımcı olmaktadır⁵⁰. Performans değerlendirme sürecinin amacı, işletmelerin çalışanlarının performansını belirli bir dönemde izlemesine ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek onların işlerindeki performansını artırarak raporlama yapılmasına yardımcı olur.

5. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi çalışanların maaş, prim ve diğer ödemelerinin planlanması, yönetilmesi ve takibi ile ilgili bir süreçtir. Bu süreçte, çalışanların görevlerinin karşılığında ne kadar ücret alacakları belirlenir ve bu ücretlerin ödenmesiyle ilgili tüm işlemler yönetilir.

İnsan kaynakları yönetimi ve ücret yönetimi birbirleriyle ilişkilidir, çünkü bir organizasyonda çalışanların ücretleri, performansları, kariyer ilerlemesi ve memnuniyetleri gibi faktörler, işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir parçasıdır.

İşletmede etkin bir ücret yönetimi ile işgörenin beklentileri karşılandığında daha verimli ve başarılı bir çalışma ortamı yaratacaktır⁵¹.

Ücret yönetimi, bir organizasyonun finansal durumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Doğru bir ücret yönetimi stratejisi, işletmelerin çalışanlarına adil bir şekilde ödeme yapmasını, çalışan memnuniyetini arttırmasını ve yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlamasını mümkün hale getirir.

Ücretlendirme işlevinin yerinde ve doğru yapılabilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz⁵²;

- Adil ve eşit ücret
- Ücretin dengeli olması ilkesi
- Esnek olması ilkesi
- Piyasadaki ücret dağılımıyla karşılaştırılabilir olması ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Nesnellik ilkesi
- Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi.

⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.7.

⁵¹ Caner İzgi, a.g.e., s.29.

⁵² Seda Akman, a.g.e., ss.157-158.

Buradan anlaşılacağı üzere Eğitim, motivasyon, ödül ve teşvik gibi diğer insan kaynakları fonksiyonları bazı ilkelere dayalı bir sistem kurulmadığı takdirde etkili olmayacak ve çalışan memnuniyetsizliği, çatışma, kayırmacılık, devamsızlık, düşük performans ve stres gibi artan sorunlar olabilecektir.

İşletmelerin ücret yönetimi işlevinin bazı temel amaçları vardır. Bu amaçları şöyle sıralayabiliriz⁵³;

- Kurumun ücret ödemeleri hakkındaki yasal yükümlülüklerini uygulamak
- Potansiyel ve yetenekli işgöreni örgütsel bağlılığa ve halihazırdaki konumunda sürekliliğini sağlamak
- Şirketin stratejik hedeflerine ulaşılmasını desteklemek
- Çalışanların ve işverenlerin çıkarlarıyla çelişmeyecek şekilde ücret seviyeleri belirlemek
- Yetenekli çalışanı kuruma olan bağlılığını arttırmak
- Gerektiğinde işgöreni icra ettiği görevdeki başarılarını ödüllendirmek
- Hem işgörenin performansını hem de işin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak
- Rekabet avantajını maliyet açısından elde etmek.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi ve ücret yönetimi birbiriyle yakından ilişkilidir ve doğru bir ücret yönetimi stratejisi, çalışanlarla ilgili birçok farklı sorunu çözenin yanında, kurum ve işletmelerin başarısı için önemli bir faktördür.

6. Endüstri İlişkileri

İnsan kaynakları ve endüstri ilişkileri alanı, işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve işçi-sendikaları ilişkileri konularını kapsayan bir disiplindir. Bu alan, işletmelerin işgücü planlaması, performans yönetimi, eğitim, kariyer geliştirme, işe alım, ödenek ve yan haklar yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi konularında uzmanlaşırken, aynı zamanda işçi hakları, sendika ilişkileri, iş hukuku ve işyeri sağlığı ve güvenliği gibi işçi-sendikaları ilişkileri konularına da odaklanır.

Çalışan ve yönetim ilişkilerinin öncelikli amacı, örgüt faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi için işçi-işveren ilişkilerinin ve devlet ile olan ilişkilerin hukuk çerçevesinde yürütülmesidir. Buradaki temel amaç, tarafları ortak çıkarların kesiştiği noktada buluşturmadır⁵⁴. Endüstri ilişkileri yönetim ve çalışanların

⁵³ Ezgi Erdem, "İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007, ss.24-25.

⁵⁴ Selin Çetinkaya, a.g.e., s.22

arasındaki ilişkileri düzenleyen yasalara, düzenlemelere ve politikalara dayanmaktadır.

Endüstri İlişkileri fonksiyonu, işverenler ve sendikalar arasında aracı görevi görmekte, disiplin sistemlerinin uygulanmasını sağlamakta ve sendika üyeliğinin fazla olduğu, yani sendikaya üye çalışanların yoğunluğunun fazla olduğu şirketlerde İK yönetiminin kilit işlevlerinden biridir⁵⁵. İnsan kaynakları ve endüstri ilişkileri, kurumların örgüt çalışanlarına değer vermesini ve çalışanların işyerindeki haklarını korumasını sağlar. Bu fonksiyonların birleşimi, kurumların hem işletme hedeflerine ulaşmasını hem de çalışanların memnuniyetini sağlamasını mümkün hale getirir.

İnsan kaynakları yönetiminin kurumsal olması sebebiyle, dış işgücü piyasasında mevcut sorunlarla başa çıkabilecek bir sistem gerektirir. Örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, ücretler, yan haklar ve sosyal güvenlik gibi geleneksel endüstriyel ilişkiler sistemleri, kişisel pazarlık gücü olmayan işçiler (çalışanların çoğunluğu) için etkili olmaya devam etmektedir ve siyasi anlamda bu konuda hakkında yeniden düzenlenmeler gerekmekte ve toplum genelinde uygulanmalıdır⁵⁶. İşverenlerin, çalışanların haklarını gözetmeleri, güvenli çalışma koşullarını sağlamaları ve yasalara uygun olarak çalışanların ücretlerini belirlemeleri gerektiğinden, endüstri ilişkileri ile insan kaynakları yönetimi arasında güçlü bir bağ vardır.

İşletmelerin endüstriyel ilişkilerin dönüştürülmesinde oynadığı rolün yanı sıra üzerinde durulması gereken en önemli konu personel yönetimi ile şirket düzeyinde yeni bir sendika anlayışı oluşturma girişimidir. Kurumlar, sendikaların çalışanlarla doğrudan iletişime geçebilmelerini engelleyebilmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını örgüt çalışanıyla birebir iletişime geçebilmek için kullanabilmektedirler⁵⁷. Endüstri ilişkileri, çalışanların haklarının korunmasına, işçi sendikalarının kurulmasını ve işyeri düzeninin sağlanmasını hedeflerken insan kaynakları yönetimi de çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve işyerinde verimliliği artırmak, işverenlerin ve çalışanların arasındaki ilişkileri yönetmeyi amaçlamaktadır.

⁵⁵ Hüseyin Özgür Erol, a.g.e., s.42.

⁵⁶ Mustafa Aykaç, Bayram Balcı, "Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı Mı, İkame Mi?", **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2016, s.14

⁵⁷ Volkan Işık, "Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 / 3, 2009, s.155.

G. İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütlere Etkileri

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin en önemli fonksiyonlarından biridir ve etkili bir şekilde uygulandığında örgütler üzerinde önemli etkileri vardır. İnsan kaynakları uygulamaları, örgütlerin işleyişini, performansını, verimliliğini ve çalışanların memnuniyetini artırabilir.

Çalışanların motivasyonunu arttırmasıyla örgütlerin performanslarını pozitif yönde etkiler. Motivasyonlarını arttırmaya yönelik koyulan ödül sistemleri, terfi olanakları ve eğitim ile geliştirme uygulamaları ile örgüt çalışanlarının işlerine bağlılıklarını ve memnuniyetlerini artırır.

Örgüt çalışanlarına koyulan performans hedefleri, değerlemeler ve geri bildirimlerle performanslarını arttırmayı amaçlayarak örgütlerin üretkenliğini, verimliliğini artırır.

İnsan kaynakları yönetimi, iyi planlanmış işe alım programı ile işgücü devir oranını azaltarak maliyetleri de düşürebilir.

İnsan kaynakları yönetimi için en önemli noktalardan biri çalışanların bireysel istek ve beklentilerine önem verilmesi, kurum ile bireyin bütünlüğü ve bağlılığının sağlanmasıdır.

İş tatmini ve çalışanların kuruma duydukları bağlılığın sağlanması, çalışanların sorumluluk aldığı iş süreçlerinin temelini oluşturur

Kurumlar, potansiyel çalışanları çekmeyi ve halihazırdaki nitelikli çalışanları kurumda tutmayı amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları aynı zamanda çalışanların verimli ve etkin çalışmalarını sağlamak, yüksek potansiyelli çalışanları işletmeye çekmek ve çalışma ortamının kalitesini iyileştirmek için yatırım yapmak amacındadır⁵⁸. Bir insan kaynakları yönetimi pratiği olumsuz bir şekilde değerlendirildiğinde, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik olumsuz bir algı oluşabilir.

Kurumlar performansın ve yeteneğin önemini anladıklarında, çalışanların kişisel performansını ve örgütsel bağlılığı arttırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmaktadırlar. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi, bir işletme

⁵⁸ Berkay Aksu, Halil İbrahim Özmen, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Yıl: 2022, Cilt: 1, Sayı: 1,2022, s.78.

içindeki insan faktörünün en uygun kriterlere göre değerlendirilmesi için düzenlenen işlevler bütünüdür⁵⁹. Bireysel performans kavramı, bir çalışanın örgütsel hedeflere ilişkin niceliksel ve niteliksel başarılarının toplamıdır. Örgütsel bağlılık ise “bireyin örgüte karşı duygusal yaklaşımı” olarak ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerinden biri, örgütsel sistemlerdeki insan ilişkilerini parçalı değil bütünsel olarak ele almak ve insan merkezli bir yönetim anlayışıyla örgütsel gelişimi sağlamaktır⁶⁰.

İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik iş gücünü planlamak, örgüt çalışanlarının hızlı gelişen teknoloji ve bilgi artışı nedeniyle bilgilerinin unutulmaya yüz tutmasını önlemek ve çalışanların bireysel gelişimini sağlamak amaçlanmaktadır.

Görünüşe göre insan kaynakları yönetimi, öncelikle örgüt çalışanlarında iş yapma isteği uyandırmaya dayalı, nihayetinde ise şirket çıkarlarına yönelik bir yönetim yaklaşımı izlemektedir⁶¹. Bu tür yönetim yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının, çalışanları yönetim kademesinden daha verimli ve etkin kullandığını göstermektedir.

⁵⁹ Salih Yeşil, Burcu Özel, “İnsan Kaynakları Yönetimi (İky) Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performansa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 13 – 34, 2019, s.15.

⁶⁰ Ece Özden Saraç, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Başkent Üniversitesi, Ankara, 2016, s.3.

⁶¹ Nida Tecelioğlu, a.g.e., s.16.

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Mesleğe Bağlılıkla Farkı, Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

A. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Bağlılık kavramı bir toplumun, içinde bulunduğu topluluğa olan duygusal ve psikolojik yaklaşım ve kabulleniş biçimini ifade eder. Sadık olma durumunu ifade eden bağlılık herhangi bir oluşuma karşı zorunluluk arz eden yükümlülük ve sorumlulukları anlatır. Örgütsel bağlılık konusunda ise literatüre bakıldığında konu olarak üzerine en çok araştırmalar yapılan kavramlardandır. İşletmelere sağladığı faydalar sebebiyle hakkında birçok tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı hakkında yapılan bazı tanımlamaları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Örgütsel bağlılık bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda norm ve değerlerini kabul ederek örgütte devam etme isteğidir⁶².
- Örgütsel bağlılık iş görenin işletmenin çıkarları doğrultusunda hem işletmede kalma isteğinin olması hem de üst düzey performans göstermesidir⁶³.
- Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanın, örgütün normlarına sınıksız bağlı olması ve bu şekilde hareket etmesidir⁶⁴.
- Örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki duygusal bağlıdır⁶⁵.
- Örgütsel bağlılık; örgütün ayrılmaz bir parçası olmak için çalışanların örgütün amaç ve ilkelerini benimsemeye yönelik çaba, istek ve uğraşlarına dayalı faaliyetler ve duygular bütünüdür⁶⁶.

⁶² Ayşe Meriç Yazıcı, "İşletmelerde İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.53.

⁶³ Emine Akün, "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022, s.97.

⁶⁴ Ahmet Avcı, "Örgütsel Bağlılık: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", **International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, 12/6, p. 55-76, Ankara, 2017, s.60.

⁶⁵ Serkan Naktiyok, Ömer Faruk İşcan, "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(2), 2019, s.1031.

⁶⁶ Anıl Tor, "Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021, s.69.

- Örgütsel bağlılıkta, her zaman gönüllülük esastır ve kişiye özeldir, örgüt çalışanın zorlanamayacağı bir tanımdır⁶⁷.
- Örgütsel bağlılık, yalnızca işletmeye ve işverenlerine sadık olmak değil, aynı zamanda üyelerinin, örgütün başarısını arttırabilmek ve örgütün olumlu yönde gelişimini sağlamak için fikirlerini ifade etme çabaları ve örgütün değerlerine de güçlü bir inançtır⁶⁸.
- Örgütsel bağlılık, üyelerin örgütlerine parasal bir beklenti içinde olmadan duygu, davranış ve düşünceleri ile ifade etmeleri olarak tanımlanır⁶⁹.
- Örgütsel bağlılık, çalışan bireyin örgütün kimliğini kendi kimliği gibi kabul ederek oluşan bir güç bağı olarak tanımlanır⁷⁰.
- Örgütsel bağlılık, çalışan için örgüte karşı bir sorumluluk olarak görülüp, örgütten ayrılırken olabilecek ihtimalleri değerlendirememesi sebebiyle hissedeceği devam etme zorunluluğudur⁷¹.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık örgütsel bağlılık, bir çalışanın işverene, kuruluşa veya organizasyona olan bağlılığı ve bağlılık düzeyini ifade eden bir kavramdır. Bu bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği duygu, işine daha istekli olmasını ve inancını ve değerlerini ifade eder. Örgütsel bağlılık, çalışanın başarısını, performansını artırabilir. İçinde olduğu işte kalma ve devam etme isteğinin arttırmasına ve örgütün hedeflerine yönelik organizasyonlara dahil olmasına yardımcı olabilir. Yapılan tanımlardan sonra örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişim süreçleri tabloda sıralanmıştır⁷².

⁶⁷ İnci Erdoğan, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.3.

⁶⁸ Sedef Tekne, “Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.147.

⁶⁹ Ahmet Gümüş, “Ulusal Kültürün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları, İş Performansları, İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.91.

⁷⁰ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Academic Review*, Cilt 2, Sayı 1, 2002, s.38.

⁷¹ Hasan Fikri Bilgiç, “Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi”, *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 2017, s.37.

⁷² Yusuf Esmer, Muhammet Yüksel, “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 62, 2017, ss. 259-260.

Çizelge 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişim Süreçleri

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Örgüte çalışanın tanımlamasını ve örgüt için önemini ifade eden çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgütsel bağlılığın değişim odaklı modeli üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir.
1960	Gouldner	Örgütsel bağlılığı güçlendirebilmek için örgüt çalışanı ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırmıştır.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin, örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkilediğini kanıtlamıştır.
1966	Grusky E	Cinsiyet ile eğitim düzeyini ayıca bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisi üzerinde araştırmaları vardır.
1974	Porter	Örgütsel bağlılık hakkında tutumsal yaklaşım modelini ortaya koymuştur.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin, kötü etkileri üzerine araştırma yapmıştır.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumsuzluğa zemin oluşturduğu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığa negafit etkisi olduğu sonucunu ifade etmiştir.
1978	Kidron	Güçlü bireysel iş ahlakının, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu iddia etmiştir
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa duyusal olarak yaklaşma üzerinde durmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve iş tecrübesinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılığın süreç modelini öne sürmüştür.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık ile ilişkili olan yetki modelini oluşturmuşlardır.

B. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının motivasyonunu, iş performansını, işte kalma isteğini ve dolayısı ile işten ayrılma gibi durumları doğrudan etki edecek önemli bir kavramdır. Örgüt çalışanının çalıştığı kurumdan ya da işletmeden beklentileri karşılanması durumunda duygusal yönden de doyum yaşayabileceği için bağlılık duygusu artacaktır.

Örgütsel bağlılığı oluşturabilmek çalışanların psikolojik olarak etkilenmelerini ve dikkatini çekebilmeyi kapsar. Örgüt çalışanının diğerlerine karşı nasıl davranış sergilediğini ve kurum hakkında ne hissettiğini yansıtır⁷³. Çalışanların örgüte bağlılığı işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için kritik bir yeri olduğu görülmektedir.

Günümüzde yaşanan tüm teknolojik gelişmeler, bilgi çağında oluşumuz ve merkezi yapılardan ekip anlayışına dönülmesi, örgütsel bağlılığın önemini giderek arttırmaktadır⁷⁴. Yönetim kadrosunda olanların, örgütsel bağlılık konusunda örgüt üyelerinden çok daha fazla emek vermeleri çaba göstermeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık seviyesi düşük kuruluşlardaki çalışanlar daha az kontrol isterler ve örgüte bağlılığı yüksek olan örgüt çalışanları, örgüt içinde sahip oldukları konum ve sorumlulukları, örgüte en iyi katkıda bulunabilecekleri araçlar olarak görürler ve bu sebeple daha fazla kontrol ederek ve buna göre pozisyon hakkında değerlendirmeler yaparlar. Örgüt çalışanlarına duyulması gereken güven ve samimiyet duygusu ise çatışma dönemlerinde farkına varılmaktadır⁷⁵. Örgüt çalışanlarının, örgütsel bağlılık düzeyleri ile sorumluluklarındaki işe karşı olan kontrol edilme ve takip edilme istekleri arasında doğrudan bağlantı söz konusudur.

Örgüt içindeki adalet ve iş tatmini örgütsel bağlılığa etki eden diğer etkenlerden olup, çalışanlar yaptıkları görevlerinden ve sonuçlarından memnun oldukları sürece bağlılıkları artarak devam edebilecektir. Örgütsel bağlılığı, örgüt içinde rol belirsizliği ve rol çatışması varlığı da negatif yönde etkilerken, çalışanın üstlendiği göreve karşı aldığı destek de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen başka bir etkidir⁷⁶. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanları işe seçen örgütlerin, daha etkin ve verimli olduğu gözlemlenmiştir.

⁷³ Ufuk Ünlü, “Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatın Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:106, 2017, s.153.

⁷⁴ İlknur Sayan, “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, Eylül, 2018, s.124.

⁷⁵ Aygün Aygün, “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.48.

⁷⁶ Mehmet Zaid Uzunlar, a.g.e., s.87.

Kişiler, örgütte bir dizi amaç, değer ve inanç nedeniyle bir bütün oluşturmak için bir araya gelirler. Kişiler arasında güçlü bir örgüt kültüründen bahsedilebilmesi için paylaşılan ortak değerlerin çok olması gerekmektedir ve kültürün oluşturulması, örgüt içinde bütünlüğü sağlayarak etkinliği, üretkenliği ve sürekliliği sağlar. Kuruluşlar ve bireyler birbirlerine katkıda bulunmaya devam ettikleri sürece, birbirlerine bağlılıkları devam edecektir. Örgüt, çalışanlarının büyümesi için fedakârlık yaptığı sürece, bireyler tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjilerini yine örgütlerine harcamak isteyeceklerdir⁷⁷. Örgüt ve çalışanın birbirlerini benimsemesi, örgütsel bağlılığın kuvvetli bir bağ kurularak oluşturulması ile işletme için son derece güçlü bir etken olacaktır.

1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi

Örgütsel bağlılık, çalışan bireyler için son derece önemli bir etken olup, bireyin çalıştığı işte kalmasından çalıştığı kuruma olan katkısına kadar geniş bir anlam ifade etmektedir. Zayıf örgütsel bağlılıktan bahsedildiğinde yüksek işten ayrılma niyeti karşımıza çıkabilmektedir. Aksi durumda ise yani yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın işindeki performans artışını pozitif yönde etkileyeceği için işletmeye de büyük ölçüde katkısı olacaktır.

Farklı seviyelerdeki örgütsel bağlılık yaklaşımları ve davranışları bireylerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri, pozisyondaki var oluşlarını devam ettirebilmelerinde önemli bir rol olduğu düşünülmektedir⁷⁸. Örgüt içerisindeki çalışanın etkinliğini devam ettirebilmek istikrarlı olabilmesini sağlamaktan daha fazla ilgi gerektirmektedir. Örgütsel etkinliğini sürdürebilen çalışan örgüt içerisinde sorumlulukları dahilinde olan görevleri devam ettirirken kendi rolü dışında kalan rollerle de etkileşim sağlayabilmeye isteği olmalıdır.

İş görenin örgütsel bağlılığı, örgütün verimliliğini arttırarak hedeflere ulaşılabilmesi için önemli bir etken olmakta ve bunun başarılabilmesi için dikkat edilmesi gerek bazı unsurlar vardır. Bu unsurları şu şekilde sıralayabiliriz⁷⁹;

- İş görenin amaç ve beklentileri kabul ederek bu doğrultuda hareket etmesi sebebiyle net bir şekilde amaçlar söylenmelidir.

⁷⁷ Sakit Samadov, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006, s.66.

⁷⁸ Arif Çetin, "İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Mayıs, 2019, s.117

⁷⁹ Sedef Tekne, a.g.e., s.152

- Hedeflere ulaşmak adına yönetim, tam bir işbirliği sergilemeli ve gerektiğinde ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Başarılar iş görenlerle paylaşılmalıdır.
- İşin tüm basamaklarında çalışanlara şeffaf yaklaşılmalı ve bilgiler aktararak yönetime ve iş arkadaşlarına karşı güven duygusunun artması sağlanmalıdır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine, mesleklerine ve çalıştıkları örgüte ilişkin duygusal bağlılıklarını ifade eder. Örgütün amaçlarını, inançlarını ve değer, emirlerini benimseyerek yerine getiren çalışanın örgütsel bağlılık derecesi daha yüksek olacaktır. Beklenilenden daha fazla performans göstermek için çaba sarf ettikleri görülmektedir.

Özetle, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, iş tatmini, performans, devamlılık ve düşük devir hızı gibi birçok açıdan önemlidir. Örgütsel bağlılık, örgütlerin başarısı için önemli bir faktördür ve bu nedenle örgütler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir.

2. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi

İşletmeler, örgüt çalışanlarının yüksek düzeyde kurumsal bağlılığa sahip olmalarını arzularlar, çünkü işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesinde insan faktörü önemli bir unsurdur ve çalışanda örgüte karşı olan bağlılığı sayesinde hedeflere ulaşılması daha olası olacaktır. Ayrıca işletmelerin başarısını ve pazarda devamlı olabilmesini etkilemektedir. İşletmeler için örgütsel bağlılık işletme performansı, işletme imajı, işletme maliyetleri, işletme inovasyonu ve kendi marka değeri içinde kritik bir faktördür.

Bağlılığı yüksek çalışanlar, işletmenin değerlerini benimserler ve bu değerleri müşterilere de yansıtırlar. Bu da işletmenin imajını güçlendirir ayrıca müşteri memnuniyeti konusunda da örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, müşterilerine daha iyi hizmet verirler ve müşterilerin memnuniyetini artırır. Bu da işletmenin müşteri memnuniyeti seviyesini yükseltir.

Örgütsel bağlılığın iş sürekliliği, istikrar ve değişime hızlı ayak uydurma, mal ve hizmet üretiminde kaliteli olmak, verimli çalışma, şirkete rekabet üstünlüğü sağlamak gibi faydaları vardır⁸⁰. Bu bağlılık, çalışanlarına işletme çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi kabul ettirebilirse, işletmenin amaçlarına ve

⁸⁰ Fariz Güliyev, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bakü Büyük Kışlak Agro Şirketinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018, s.62.

hedeflerine katkıda bulunma niyetini artırır ve işletmenin başarısına büyük ölçüde katkıda bulunur.

Çalışanların iş ve nitelik düzeylerini iyileştiren ve onları örgüte bağlayan yönetim yaklaşımlarının, şirketlere rekabet avantajı sağladığını savunan düşüncelerin olduğu söylenmektedir⁸¹. Tüm bunlar gösteriyor ki, örgütsel bağlılık işletmeler için oldukça önemlidir. İşletmelerin bu bağlılığı artırmak için çalışanlarına çeşitli teşvikler ve fırsatlar sunmaları gerekmektedir.

Günümüz organizasyonlarında, liderlik makamını yönetmek, iş görenin olumlu tutum ve davranışlarına katkıda bulunurken bunlar, örgütsel bağlılık ve verimlilik algılarının artması şeklinde geri dönüş olarak görülebilmektedir⁸². Örgütler, insan kaynaklarının etkinlik ve üretkenlik için kritik öneme sahip olduğu sosyal birimlerdir ve örgütsel bağlılık konusunda çalışan bağlılığı, örgütün performansını iyileştirmek için kritik bir araç olabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, sadece işletmelerin kendi içinde belirlediği performans düzeyini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların kuruluşun başarısı için içtenlikle ve kendi istekleriyle eylemlerde bulunmasına da rehberlik edebilmektedir⁸³. Bu sebeple, kuruluşlarına yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, işletmelerinin başarılı olmasına yardımcı olmak için ellerinden gelenin en iyisini yapacak ve daha fazlasını yapacaklardır.

C. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Kavramlarının Farkı

Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık kavramları benzer ama farklı anlamlara sahip olan iki farklı kavramdır.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı örgüte duyduğu sadakatini ve bağlılığını ifade eder. Bu bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine olan inancı, örgüt kültürüyle olan uyumu ve örgütün başarısına katkıda bulunması ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılık, çalışanın o örgütte kalma nedenlerinden biri olabilir ve çoğu zaman örgütün çalışanlarına sağladığı imkanlarla ilgilidir.

Mesleğe bağlılık ise, bir çalışanın işine ve mesleğine duyduğu bağlılık ve sadakat duygusunu ifade eder. Bu bağlılık, çalışanın mesleki gelişimine katkı

⁸¹ Aygün Aydın, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.31.

⁸² Ahmet Gümüş, a.g.e., s.95.

⁸³ Arif Çetin, a.g.e., s121.

sağlaması, mesleğiyle ilgili yeni beceriler kazanmak ve mesleğinde profesyonelleşmek için kendisini geliştirmesi ile ilişkilidir. Mesleğe bağlılık, çalışanın, mesleğinde kalma sebeplerinden biri olabilir ve çoğu zaman meslekteki kişisel doyum ile ilişkilidir.

Bir çalışanın mesleki bağlılığı, mutlaka kuruluşa olan bağlılığı değildir. Kişinin mesleki taahhütlerini yerine getirmesi yaşam doyumunu da artırır. Yaşam doyumunu ile kariyer bağlılığı arasındaki pozitif ilişki, çalışanların kariyerlerine yönelik kararlı bir tutum sergileyerek ayrılmak istememeleri ile sağlanmaktadır. Mesleki bağlılık alanı çalışanları kapsarken, örgütsel bağlılık örgütle ilgili niteliklere odaklanmaktadır.

Bir mesleğe bağlılık ile bir örgüte bağlılık arasındaki ayırım, kişinin kariyerinin şu anki işinden ne kadar önemli olduğunu hissettiği ile ilgili belirtilmektedir⁸⁴. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki fark, bireyin bir alanda becerisini arttırması ve profesyonelleşmesiyle oluşan ayrıca mesleğinin yaşamı için önemini anlamasında yatmaktadır.

Örgütsel bağlılık aynı zamanda mesleğe bağlılıkla da ilişkilidir. Çalışanların mesleğe bağlılıkları, örgüte bağlılıkları kadar önemlidir. Mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık birbirinden farklı kavramlar gibi görünse de birçok çalışmada iki tür bağlılığın da iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışları üzerinde ilişkili olduğu ve birbirini etkileyen iki kavram olduğu söylemiştir⁸⁵. Algılanan bağlılığın çalışanlarda eylemlere dönüşmesi önemlidir. Bunun nedeni, bağlılığın, kişinin benimsediği belirli inançlara dayalı olarak sergilediği davranışa yönelik kişisel bir bağlılığı içermesidir.

Örgütsel bağlılık ile kariyere bağlılıktan farklı olarak, mesleğe bağlılık, bireyin kariyerinin, hayatındaki önemini ve belirli bir sektörde beceri ve uzmanlık kazanma çabalarının bir sonucu olarak ne kadar önemli olduğunu algılamasıdır⁸⁶.

Normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılığı olan çalışanların örgüt içindeki davranış biçimleri ve performans etkileri de diğerlerine göre farklı olup normatif bağlılığı ve duygusal bağlılığı yüksek iş görenler örgütsel davranışa pozitif yönde etki ederken devam bağlılığı örgütsel davranışı negatif etkilerde bulunmaktadır⁸⁷. Mesleki bağlılığın, üç boyutu (duygusal, normatif ve süreklilik),

⁸⁴ Sedef Tekne, a.g.e., s.158.

⁸⁵ M.Şerif Şimşek, Şebnem Aslan, "Meslekî ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 23, Sayı 12, 2012, s.419.

⁸⁶ Mahmut Özdevecioğlu, Aysin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, s.5.

⁸⁷ Şebnem Aslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:2, Cilt: 15, 2008, s.165.

çalışmayı sürdürme niyetlerinde farklılık gösterir ve duygusal ya da normatif bağlılığı yüksek olan insanlar çalışmalarını gelişimlerini izlemekle daha fazla ilgilenirken, devam bağlılığı yüksek olanların profesyonel davranışta bulunma olasılığı daha düşüktür.

Bunların hepsinin ortak özelliği bağlılığı sabit tutarak, çalışana sorumluluk bilinci kazanımına yöneltiyor olması ve örgütsel hareketlere yön vermesidir. Mesleki üstünlükleri ve mesleğe olan sevgisi, çalışanların mesleki bağlılıklarında önemli rol oynamaktadır ve iş görenin mesleğine karşı sevgisinin olması, kendini geliştirme motivasyonunu arttırmaktadır⁸⁸. Özetle, örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte olan bağlılığını ifade ederken, mesleğe bağlılık, bir çalışanın mesleğine olan bağlılığını ve kariyer hedeflerini ifade eder. İkisi de çalışanların motivasyonunu ve tatminini artırabilir, ancak farklı sebeplere dayanır.

D. Örgüte Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılık, çalışanların değer ve inançlarını ifade eden, açıklayan bir kavramdır ve bireylerin psikolojik yönleriyle örgüte bağlılıklarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramının temel boyutlarını ele alarak açıklamasını şu şekilde yapabiliriz.

1. Uyum boyutu

Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, çalışanın işletmenin kültürüne ve amaçlarına uyum sağlaması ile ilgilidir. Bu uyum, çalışanın işletmenin değerlerini benimsemesi, işletmenin hedeflerine yönelik çalışmalarında aktif bir şekilde yer alması ve işletme içindeki normlara uyması gibi faktörlere bağlıdır. Örgüt içindeki çalışanların tutum ve davranışlarını, mevcut inanç ve kişisel değerlerinden ziyade ödül elde etme amacıyla sergiledikleri bağlılık ve uyum boyutunda değerlendirilmektedir⁸⁹. Çalışanlar örgütsel yaşam içinde, örgüte bağlılık yerine ödül almak ya da ceza almamak için sergiledikleri bağlılıkları örgüte uyum boyutundadır.

Örgüte bağlılıkta ilk kademe olarak uyum boyutu görülebilmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda içinde buldukları örgüte bağlanmayı yüzeysel desteklemekle

⁸⁸ Selin Zadeoğulları, "Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010, s.35.

⁸⁹ Salih Güney, a.g.e., s.279.

birlikte örgüte bağlanmak yerine sadece ödül kazanmak ve diğer çalışanlardan ya da yöneticilerden övgü görmek isteği ile hareket etmektedirler⁹⁰.

Örgütler her zaman değişime ve yeniliğe tabidirler ve dış çevrelerindeki değişiklikleri kaçırmamak, takip etmek ve kendi bünyelerinde de sürdürebilmek uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir bu sebeple, örgütler, çevrelerindeki değişikliklere ayak uydurmak için yüksek derecede uyum sağlama yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar⁹¹.

Ancak, uyumlu olmak her zaman pozitif bir şey olmayabilir. İşletmenin kültürü ve amaçları, çalışanların kişisel değerleri ve inançları ile uyumlayabilir. Bu durumda, çalışanlar uyum sağlamak zorlanabilirler ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşebilir.

Özetle, uyum boyutu, örgütsel bağlılığın bir parçasıdır ve çalışanın işletmenin kültürüne ve amaçlarına uyum sağlama derecesini ifade eder. Uyumlu çalışanlar işletmenin başarısını artırırken, uyum sağlamada zorlanan çalışanlar örgütsel bağlılık düzeylerini düşürebilirler.

2. Özdeşleşme boyutu

Özdeşleşme, çalışanın işletme ile kendini özdeşleştirerek işletmenin amaçlarını ve hedeflerini kişisel olarak benimsemesi, işletmenin değerlerine bağlı kalması ve işletmenin başarısı için çalışması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, özdeşleşme boyutu, çalışanın işletmenin bir parçası olarak hissetme derecesiyle direkt olarak ilişkilidir.

Çalışanların diğer örgüt üyeleri ve gruplar ile iletişim kurabilmek ve devamını sağlayabilmek adına örgüt üyelerine benzeyebilmek için uyum sağlamaya çalışırlar ve iş görenin diğer üyelere benzeyebilme çabasına özdeşleşme boyutu denilmektedir⁹².

Özdeşleşme boyutu, çalışanların işletme için yapabilecekleri şeylerin sınırını genişletir. Özdeşleşen çalışanlar işletmenin amaçlarına ve hedeflerine daha fazla bağlılık gösterirler, daha yüksek bir performans gösterirler ve işletme için daha fazla

⁹⁰ Fatma Ayanoğlu Şişman, "İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.90.

⁹¹ Lütfiye Özdemir, Ramazan Vedat Sönmez, Örgüt Kültürünün Süreç İnovasyonu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, **Kesit Akademi Dergisi**, Sayı:13, Mart, 2018, s.106.

⁹² Fatma Ayanoğlu Şişman, a.g.e., s.91.

sorumluluk alırlar. Ayrıca, bu çalışanlar işletmenin marka imajını korumak için de daha fazla çaba gösterirler.

3. İçselleştirme boyutu

İçselleştirme boyutu, çalışanların işletmenin değer ve kültürünü anlamalarını ve benimsemelerini ifade eder. Bu durum, işletmenin kültürünü yansıtan davranışların sergilenmesine ve çalışanların işletmenin amaçlarına yönelik faaliyetlerinde aktif bir şekilde yer almalarını sağlar.

Tamamıyla birey ve örgüt arasındaki uyumun yakalanmasına dayanır ve örgütsel bağlılığın içselleştirilebilmesine, benimsenmesine dayanan içselleştirme boyutu, kişilerin çalışma ortamında sergilediği tüm davranışların örgütün diğer çalışanlarının değer kriterleri ile uyum içinde olması olarak ifade edilmektedir⁹³. İçselleştirme, çalışanların işletme ile daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlar.

İçselleştirme boyutu, işletmenin kültürünü yansıtan davranışların sergilenmesine ve çalışanların işletme ile daha güçlü bir bağ kurmalarına neden olurken, aşırı içselleştirme işletme dışındaki fikir ve görüşlere kapalı hale gelmesine neden olabilir.

E. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bilimsel araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ana başlıklar altında şu şekilde ele alıp açıklayabiliriz.

1. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı genellikle etkileyen kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, deneyim, medeni hal, ırk, iş deneyimi süresi, kıdem, istihdam durumu ile işle ilgili beklentiler gibi çeşitli unsurlar bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar, yaş ve kıdemle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir bağlantı bulunurken,

⁹³ Hasan Gül, a.g.e., ss.43-44.

eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir.⁹⁴.

Bu kısımda, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel unsurlar, işle ilgili faktörler ve gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili unsurlar olmak üzere üç kategoride açıklanmaktadır.

a. Yaş

Araştırmalar ve literatürde yapılan çalışmalar, yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir.

YaŐla birlikte örgüte bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir ve özellikle, yaŐları büyük olan çalışanlar örgüt içinde daha uzun süre geçirdikleri ve harcanan bir emekten bahsedilebilmesi sebebiyle örgütlerine daha fazla bağlıdır, örgütteki devamlılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır⁹⁵.

Ayrıca yaŐı ilerleyen çalışanların içinde buldukları örgüte olan bağlılık seviyeleri yükseldikçe bir sebepten başka bir örgüte dahil olmaları ve çalışmaları, uyum sağlayabilmelerini zorlayacaktır. Genç işgörenin örgüt ile geçirdiği süre daha kısa ve harcadığı emek daha az olması sebebiyle işe karşı doyumunu oluŐamayacađı için iş bırakma ihtimali ve yüzdesi yüksek olabilmektedir⁹⁶. Genç alıŐanların, yaŐı ilerlemiŐ olan çalışanlarla karŐılaŐtırıldıđında iş ve kariyerleri hakkında hırslı olabilecekleri ve yaş faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisi olduğu anlaŐılabilmektedir.

b. Cinsiyet

Farklı duygusal tepkiler sergileyen kadın ve erkeklerin birbirinden değişik düzeylerde örgütsel bağlılık gösterebileceği görülebilmektedir.

Toplumsal düzeyde, kadınlara ve erkeklere yüklenen yükümlülükler, erkeklerin ve kadınların iş hayatında nasıl davrandıklarını etkileyerek iş ve profesyonel hayata bakış açılarında büyük bir fark oluşturduğu belirtilmiŐtir⁹⁷. Cinsiyet, özellikle işyerindeki eşitlik ve adalet konularında önemli bir faktördür.

İŞ tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi iŐteki kişisel gelişim, kiŐilerarası ilişkiler, ekonomik gelir ve çalışma koŐulları olmak üzere dört farklı faktör üzerinden

⁹⁴ Hakan Sönmez, “Değişim Yaşanan rgtlerde İŞ Tatmini ile rgtsel Bağlılık İlişkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, İzmir, 2014, s.66.

⁹⁵ Murat Demir, “Yöneticilerin rgtsel Adalet Anlayışının İŞgörenlerin rgtsel Bağlılık ve İŞ Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Nisan, 2017, s.68.

⁹⁶ Tuğçe resin, “Tükenmişlik ve rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.61.

⁹⁷ Hasan Fikri Bilgiç, a.g.e., s.41.

incelenen araştırmalarda, ilişki faktörünün erkek çalışanlar için iş tatmininin çok önemli olduğunu, ancak kadınların daha yüksek düzeyinde olmadığını bulunmuş ve çalışma koşulu faktörlerinin kadın işgörenler arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık için önemli olduğu, ancak erkek işçiler için daha az önemli olduğu gösterilmiřtir⁹⁸. Araştırmalar, alışma koşulları konusunda kadınların genellikle daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, kadınların genellikle daha duygusal ve ilişkisel olduğu düşünülerek, işyerindeki insan ilişkilerine daha fazla önem vermeleri ve işyerindeki ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmasıdır.

Cinsiyet faktöründe olduğu gibi, kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık oranları konusunda da bir ortaklaştırma yapılamamış ve yapılan araştırmalar farklı yaklaşımlar olduğunu göstermiştir. Bu düşünce doğrultusunda, erkeklerin genellikle kadınlardan daha üst konumlarda ya da makamlarda ve daha yüksek ücretlerde çalıştıkları için örgütlerine daha fazla bağlılıkları olabildiği ifade edilmiş, diğer bir görüş ise, kadınların aile içindeki rolleri yükümlülükleri birinci planda olması sebebiyle çalıştıkları işletme ikinci konumda görmekte oldukları ve bu sebeple örgütsel bağlılıkları erkek çalışanlara istinaden daha düşük seviyede olduğu söylenmiřtir⁹⁹. Kadınların iş yerinde eşit muamele görmeleri ve aynı işi yapan erkeklerle aynı ücreti almaları, kadınların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir.

Ayrıca, kadınların iş yerindeki liderlik pozisyonlarına yükselme olasılıkları da örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir. Diğer yandan, erkeklerin iş yerinde daha yüksek pozisyonlarda olma oranları, kadınların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sebeple, iş yerlerinde cinsiyet eşitliği ve adaleti sağlamak, örgütsel bağlılığı artırabilir.

c. Medeni durum

Özellikle medeni durumu evli çalışanların örgütsel bağlılığı, bekar kişilere göre daha yüksek olabilir. Evlilik, işyerinde aile sorumlulukları gibi faktörler nedeniyle işe bağlılığı artırabilir. Ayrıca, evli kişilerin işyerinde daha uzun süre çalışma eğilimleri de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir.

⁹⁸ Soner Urhan, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2014, s.17.

⁹⁹ Seda şenergüç, "Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2009, s.72.

Medeni durum bağıllığının artmasında önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir. Özellikle evli ve ayrılmış kadınlar örgütsel bağıllıkları yüksek oldukları kurumdan ayrılmak, hiç evlenmemiş kadınlara oranla daha maliyetli olabilmektedir¹⁰⁰. Medeni durum özellikle kadın çalışanlar için özel hayatlarının yükümlülükleri sebebiyle radikal değişikliklere kolayca yönelemeyecekleri sebebiyle kurumlarına daha fazla bağıllık göstermektedir.

Çalışanların medeni durumunun, devam bağıllığı ile de ilişkisi olabileceğine düşünülebilir. Devam bağıllığının somut ispatı evli çalışanların bekarlara göre daha fazla mali yüke sahip olmaları ve bu yükü taşıyabilmek için istikrarlı bir gelire ihtiyaç duymalarıdır denilmektedir¹⁰¹.

İlişkiler, özel hayat ve boşanma gibi olumsuz durumlar da örgütsel bağıllığı azaltabilir. Bu nedenle, işverenlerin çalışanlarının medeni durumlarını anlamaları, anlayış gösterebilmeli ve iş yerinde uygun desteği sağlamaları, örgütsel bağıllığı artırabilir.

d. Hizmet süresi

Çalışanların iş yerinde geçirdikleri süre, örgütsel bağıllığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, uzun süredir aynı işyerinde çalışanlar, işyerindeki arkadaşları ve yöneticileriyle daha yakın bir ilişki geliştirebilirler. Bu nedenle, hizmet süresi arttıkça çalışanlar, iş yerine ve iş arkadaşlarına daha fazla bağıllık hissedebilirler.

Çalışanlar daha fazla saat çalıştıkça örgütten elde ettikleri gelirin de arttığını savunur. Çünkü hizmet süresi aynı zamanda organizasyona yapılan bir yatırımdır. Yatırımlarını kaybetmek istemeyen çalışanlar, bağıllıklarını artırarak çalıştıkları kuruma daha fazla bağlanmaktadır¹⁰². Hizmet süresi örgüte yapılan bir yatırım olarak görüldüğü için örgütsel bağıllık ile hizmet süresi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

e. Eğitim düzeyi

Yüksek eğitimli çalışanlar, genellikle daha iyi işler ve daha yüksek ücretler için daha seçici olma eğilimi göstermektedirler.

¹⁰⁰ Seda Şenergüç, a.g.e., s.71.

¹⁰¹ Ceren Akten, “Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2014, s.26.

¹⁰² Güner Çöl, Hasan Gül, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağıllık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, Nisan, 2005, ss. 295-296.

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha kolay iş bulabilecekleri düşüncesiyle kurum ya da işletme içerisindeki mevkilerine uyum sağlamakta zorlanabilmekteler ve bu sebeple örgütsel bağlılık dzeyelerinin düşük olabileceği tespitinden ve tam tersi çalıştıkları kurum tarafından sadece eğitim almayı amaçlayan çalışanların ise örgütlerine daha fazla bağlılıkları yüksek olduğundan bahsedilmektedir¹⁰³.

Eğitim gibi özellikli bir insan kaynakları uygulamasının, örgütsel bağlılığın  boyutunu da nasıl etkilediği, farklı duygusal mekanizmaları harekete geçirerek aıklanabilir¹⁰⁴;

Eğitim programına katılan çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiğini hisseder ve kuvvetli bir duygusal bağlılık hissederler.

Bu eğitim fırsatı kurum içi bir pozisyon veya maddi fırsat olarak algılanmayıp çalışılan işletmeye özel işletme için, örgüt için nitelik kazanma amaçlı olarak düşünüldüğünde işgörenin devam bağlılığının yükselmesini sağlamaktadır.

Eğitimlerine ve yeni edinilen bilgi, becerilere yapılan harcamaların karşılığında kendilerine verilen değerlerin farkında olan çalışanlar, işletmeye karşı manevi yönden aldıkları emeğin karşılığını ödediklerini dşnnceye kadarki süreçte işletmede kalmanın doğru olacağını düşünmekte yani normatif bağlılık hissetmektedirler.

Ayrıca, eğitim seviyesi yüksek işgörenler, işleriyle ilgili beklentileri karşılanmadığında daha fazla hayal kırıklığı yaşayabilirler. Bu nedenle, işverenlerin ve yöneticilerin, çalışanlarına gelişim fırsatları sunarak, onların işyerindeki beklentilerini karşılamalarını sağlamaları ve örgütsel bağlılığı artırmaları önemlidir.

f. cret

Adil bir ücret sistemi, çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak için gerekli olan bir faktördür. İy i bir ücret, çalışanların motivasyonlarını artırabilir ve iş tatminini yükseltebilir.

cret seviyeleri yükseldikçe işgörenin örgüte bağlılığı artmakta ve bağlılık düzeyi arttıka da alternatif istihdam arayışına daha az yönelimi olduğu grlmektedir¹⁰⁵. İşletmelerdeki finansal işleyiş ile örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, olumlu bir ilişkinin varlığı açıkça anlaşılmaktadır.

¹⁰³ Sinan Yavuz, “rgtsel Bağlılık, rgtsel Güven, Psikolojik Kontrat ve Psikolojik Kontrat İhlali zerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.20.

¹⁰⁴ Seda şenergüç, a.g.e., s.73

¹⁰⁵ Duygu Erarslan, “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve rgte Bağlılık İlişisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011 s.60.

Çalışanlar, adil bir ücret sistemi ve ödüllendirme ile kendilerini değerli hissederler ve işyerine daha fazla bağlılık gösterirler.

g. Algılanan yeterlilik

Algılanan yeterlilik, çalışanların işe alınmadan önce sahip oldukları beceri ve deneyimlerle ilgili olduğu kadar, işyerindeki sürekli gelişim fırsatları ile de ilgilidir. Çalışanların eğitim, mentorluk veya koçluk yoluyla sürekli olarak gelişimlerini sürdürmelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanınması, algılanan yeterliliklerini artırır ve örgütsel bağlılıklarını artırır.

Algılanan etkinlik, bireyin kendi nitelik ve becerilerine olan inancını ifade etmekte ve yeterliliğine olan inanç olarak da ifade edilen algılanan yeterlilikler, işgörenlerin performanslarını geliştirmelerine ve sorunlarla başa çıkabilme becerisi kazanmalarına olanak tanıyan, bireyin kuruluşa olan güvenini gösterir¹⁰⁶.

Çalışanların, yöneticileri tarafından geri bildirim alması da algılanan yeterliliklerini artırabilir. Olumlu geri bildirimler çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlar ve işlerinde daha fazla motive ve istekli şekilde çalışmalarını sağlar.

2. Yapılan işle ilgili faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise yapılan işle ilgili faktörlerdir. Bu faktörler, çalışanların işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını, işyerindeki performanslarını ve örgüte olan sadakatlerini etkileyebilir.

a. İşin içeriği

İşin içeriği, çalışanların işi yaparken ne kadar özerklik ve sorumluluk hissettiğini, işin çeşitliliğini ve zorluğunu, işin tamamlanması için gereken kaynakları, gerektiği gibi verilen geri bildirimleri vb. etkiler. İşin içeriğinin bu unsurları çalışanların işlerine olan bağlılıklarını da etkisi olmaktadır.

Düşük düzeyli çalışanları yaş, medeni durum ya da eğitim gibi faktörler örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olurken, statüsü yüksek işgörenleri örgütün özellikleri örgütsel bağlılık konusunda daha çok etkilemektedir.

¹⁰⁶ Murat Demir, a.g.e., s.72.

Yaptıkları işleri dışında çalışanlara verilen ekstra görev ve sorumluluklar işgörene işe yaradığı hissini ve örgüt içinde bu sebeple değerli personel olarak kendilerini görmelerini, düşünmelerini sağlamaktadır¹⁰⁷.

b. Beceri çeşitliliği

Çalışanlar, farklı becerilerini kullanma fırsatı bulduklarında, kendilerini işlerinde daha tatmin edici hissederler. Bu da çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir.

Beceri çeşitliliği, bir iş için ne ölçüde ve ne kadar farklı yetenekler ve beceri gerektirdiğini ve işgören o işe çalışırken farklı ne kadar yollar izlediğinin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir¹⁰⁸.

Kavram olarak çalışanın bir işi yaparken ne derecede beceri ve yeteneklerini aktif olarak kullanıp kullanmamasına ilişkin bir faktördür¹⁰⁹. İş yapan kişinin becerilerini yani zihinsel ve fiziki olarak kullanıp kullanmamasına izin vermesi ile ilgilidir.

c. Özerklik

Özerklik, çalışanların işlerini ne kadar kendi başlarına yönetebildiğini ve karar verebildiğini etkiler. Özerkliği yüksek olan işlerde çalışanlar daha fazla kontrol sahibi olurlar ve kendilerine daha fazla güven duyarlar.

Bir işin yürütülmesi aşamasında planlama yapılırken çalışana, planı ve işleyişi kendi inisiyatifini de kullanarak çizeceği gidişat yoluna özgürce karar verebilmesini ifade eden bir ölçüdür¹¹⁰.

Bu faktör ile çalışan yapacağı iş için kendi iradesini ve kontrol yetkisini kullanarak yapacağı işte hangi yolu ne şekilde izleyecek özgürce düşünerek hareket etme yetisindedir.

Çalışanların işlerini yaparken ne kadar özerk hareket ettiklerine ilişkin algıları da önemlidir ve bu algı örgüt içinde verilen eğitim, çalışan statüsü ve örgüt kültüründen etkilenebilmektedir¹¹¹. Özerklik faktörü, çalışanların örgüt içindeki

¹⁰⁷ Ceren Akten, a.g.e., s.27.

¹⁰⁸ Öznur Aşan, "İş Özellikleri Modelinde Moderatör Etkinin Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 1999, s.66.

¹⁰⁹ Reyhan Bilgiç, "İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme", **Türk Psikoloji Yazıları**, 11 (22), 66-77, Aralık 2008, s.68.

¹¹⁰ Öznur Aşan, a.g.e., s.67.

¹¹¹ Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu, Güney Çetin Gürkan, "Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:43, Sayı:2, 2014, s. 333.

yaptığı işin kalitesini, motivasyonunu, memnuniyetini ve üretkenliğini etkileyen önemli bir etkidir.

3. Gerçekleştirilmesi gereken rollerle ilgili faktörler

Bilimsel araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmesi gereken roller ile ilgili faktörlere dair görüş ve açıklamalarını ana başlıklar altında şu şekilde ele alıp açıklayabiliriz.

a. Rol belirsizliği

Bir kişinin rolünü tam olarak anlamadığı veya ne yapması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkabilen bir durum olarak belirtilebilecek rol belirsizliği faktöründe, birey rolünü ne kadar başarılı bir şekilde gerçekleştireceğini ve ne kadar çaba göstermesi gerektiğini bilemeyebilir.

Rol belirsizliği sadece bireysel ya da çalışandan kaynaklı faktörlerden değil, çalışılan işletmeden ya da kurumdan da kaynaklanabilmekte olup, kurumsal faktörler, kurum içindeki rollerin açıkça belirtilmemesi, rolleri yerine getirmek için gereken bilgi eksikliği ve bu roller hakkında yeterli bireysel bilgi eksikliği anlamına gelmektedir¹¹². Rol belirsizliği, rolün gereksinimlerinin veya beklentilerinin açık olmaması, belirsizlik veya rol değişiklikleri gibi faktörlere bağlı olabilir.

Rol belirsizliğinin üstesinden gelmek için, açık iletişim ve net beklentilerin belirlenmesi önemlidir.

b. Rol çatışması

Rol çatışması, bir kişinin farklı rolleri üstlendiği durumlarda ortaya çıkabilir. Bu durumda, farklı roller arasındaki çatışmalar, kişinin rolünü tam olarak gerçekleştirmesini engelleyebilir veya zorlaştırabilir.

İşletme ve kurumlarda rol çatışmaları, nedene bağlı olarak birçok biçimde ortaya çıkar.

Yöneticilerin, işgörenlerden çelişkili ve tutarsızlık gösteren beklentileri, yöneticilerinden kaynaklanan rol çatışmalarıdır, bir yöneticiden aynı personele farklı rol davranışları içeren birden çok istek, örgüt içinde rol çatışmalarına yol açabildiği gibi diğer bir rol çatışması türü, roller arasındaki çatışmadır ve bunun nedeni,

¹¹² Süleyman Karaçor, Ali Şahin, Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Sayı:8, 2004, s.204.

personelin yapmakla yükümlü olduğu rolü seçememesi olarak ifade edilmektedir¹¹³. Rol çatışması, farklı rollerin farklı beklentileri ve gereksinimleri nedeniyle ortaya çıkabilir.

c. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler arasında örgütsel kültür, liderlik, yapısal özellikler, iş yükü, kaynakların kullanılabilirliği ve örgütsel politikalar gibi unsurlar yer alabilir. Örneğin, bir örgütün kültürü, bir kişinin rolünü tamamlaması için gerekli davranışları ve becerileri etkileyebilir.

Çalışan bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler, çeşitli başlıklar altında gruplandırılabilir; bunlardan bazıları şunlardır; işin netliği ve önemi, yönetim tarzları, maaş düzeyleri, örgüt kültürü, örgütsel eşitlik, örgüt içi ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği şeklinde ifade edilebilmektedir¹¹⁴. Ayrıca, liderlik tarzı ve işletmenin yapısal özellikleri, bir kişinin rolünü gerçekleştirirken karşılaşılabileceği zorlukları ve engelleri belirleyebilir.

d. Örgütsel yapı

Örgütsel yapı, bir kişinin rolünü tamamlaması için gerekli olan kaynakları, çabayı ve performansını etkileyebilir. Bir örgütün yapısal özellikleri, bir kişinin rolünü gerçekleştirirken karşılaşılabileceği zorlukları ve engelleri belirleyebilir.

Örgütsel bağlılık açısından örgüt yapısı ele alındığında örgütün faaliyet alanına, hacmine, ürettiği mal ve hizmetlerin türüne, dağıtım kanallarına, stratejik planlarına gibi özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği söylenebilir¹¹⁵. Örgütsel yapı ve bu faktörler arasındaki uyum, başarılı rol dağılımını ve beraberinde örgüt içi iş birliği yapabilmeyi desteklemektedir.

Örgütsel yapı, bir örgütün içindeki görevlerin nasıl düzenlendiğini ve rollerin nasıl dağıtıldığının tanımıdır.

e. Örgütsel yükselme imkânları

Örgütsel yükselme imkanları, bir kişinin örgütte yükselmek için ihtiyacı olan kaynakların, becerilerin ve fırsatların varlığını ifade eder.

¹¹³ Süleyman Karaçor, Ali Şahin, a.g.e., s.164.

¹¹⁴ Fatma Ayanoğlu Şişman, a.g.e., s.100.

¹¹⁵ Emine Akün, a.g.e., s.107.

Kariyer gelişimi, örgütsel yükselme imkanları dahilinde çalışanın kariyer planlaması yapabilmesi açısından önemlidir ve kariyer gelişimi için net bir kariyer gelişimi ve yönetici desteği işgörenin arzu ettiği pozisyona ulaşabilmesine yardımcı olmaktadır¹¹⁶. Örgütte yükselme fırsatları, kişinin rolünü tamamlamak için motivasyon sağlayabilir ve yüksek performans göstermesine teşvik edebilir.

f. Örgütsel iletişim biçimi

Bir kişinin rolünü tamamlaması için gerekli olan bilgi, fikir ve görüşlerin doğru şekilde iletilmesi önemlidir. Bu nedenle, örgütteki iletişim biçimi, rolün gerçekleştirilmesinde önemli bir faktör olabilir.

Örgütsel iletişim, örgüt içindeki faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde sürdürülebilmesi ve amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi için örgüt iç ve örgüt dış çevresi ile bilgi ve düşüncelerine olanak sağlayan bir süreç olarak ifade edilebilir.

Sosyal bir süreçte önemli bir yeri olan iletişimin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ve bilgi akışı yapısı oluşturabilmenin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olacağı yönünde dikkat çekilmiş, örgüt içinde işgörenlerin birbirleriyle sağlıklı bir örgütsel iletişim ile bağlılıklarının artacağı belirtilmiştir¹¹⁷. Bu doğrultuda örgüt içinde kurulabilecek pozitif iletişim işgörenleri rolleri olan ve sorumlulukları dahilindeki işlere istekli ve motive bir şekilde yaklaşabilecekleri söylenebilir.

Organizasyonun bütünlüğünün sağlanması, örgüt içinde dedikoduların önlenmesi için örgüt politikası ve kararları işgörelere açıkça anlatılmasıyla sağlanabilmektedir¹¹⁸. Dolayısıyla iş akışı süreçleri, örgütsel amaç ve misyonların gerçekleştirilmesi, çalışan performans geri bildirim gibi konularda, yönetim ve işgören arasındaki sağlıklı bir örgütsel iletişim ve bilgi akışı olduğunda çalışanların bağlılıkları artacağı söylenebilir.

g. Örgütsel güvenme

Örgütsel güven, bir çalışanın bir işletmeye veya çalışma ortamına olan güven duygusudur. Bu güven duygusu, bir çalışanın örgüt içindeki rolüne uygun davranışlar sergilemesine ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olabilir.

¹¹⁶ İbid.

¹¹⁷ Murat Ak, Örgütsel Bağlılık ve Görevde Yükselme: Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevde Yükselmeye İlişkin Adalet Algılarının Bartın İli Örneğinde İncelenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, 2017, s.63.

¹¹⁸ Süleyman Karaçor, Ali Şahin, a.g.e., ss.102-103.

Örgütsel güven, bir örgütün çalışanlarının çıkarları doğrultusunda hareket edeceğine ve ettiğine veya çalışanlarının zararına hareket etmeyeceğine duyulan güvendir ki karşılıklı güven, çıkarlar, grup yapısını etkiler ve bu da kurum organizasyonlarına olumlu yönde etkisi olacağı söylenmektedir¹¹⁹. Rol açıklığı, rol beklentileri, rol desteği gibi faktörler, bir çalışanın rolünü gerçekleştirmesi için gerekli olan örgütsel desteği sağlayarak örgütsel güveni artırabilir veya rol çatışmaları gibi durumlarda örgütsel güveni azaltabilir.

h. Örgütsel denetim

Örgütsel denetim işgörenin etkili bir şekilde rolünü yerine getirebilmesi, sorumlulukları dahilinde olan işleyişin sorunsuz bir şekilde yerine getirilebilmesi için bir süreçtir. Denetim süreci, performans değerlendirme, hedeflere ulaşmak için gereken, uygunluk ve verimlilik gibi faktörleri kontrol etmeyi içerir ve denetim, işyeri politikalarının ve prosedürlerinin uygulanmasını izlemeyi, kaynakların etkili ve doğru bir şekilde kullanılmasını sağlamayı ve performans eksikliklerini belirleyerek gelişim fırsatları oluşturmayı içerir.

Örgütsel denetim, işletmenin ya da kurumun faaliyetlerini iyileştirmek ve değerli hale getirmek adına planlanmış tarafsız ve güvenilir denetim ve danışmanlık uygulamasıdır¹²⁰.

Tüm örgütsel organizasyonlar, çeşitli işlevleri, prosedürleri ve operasyonel faaliyetleri gözlemek ve belirlenen amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmek için düzenli ve rutin denetimlere ihtiyaç duyar.

i. Yönetim tarzı

Yönetim tarzı örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen ve yönetim tarzının içinde barındırdığı gerekliliklerin hangi sırayla ve doğrultuda yerine getirileceğinden, örgüt çalışanlarının rollerini yerine getirirken hissettikleri duygular dahil olmak üzere, örgüt içindeki grupların faaliyetlerini nasıl sürdüreceğini açıklayabilen bir faktördür.

Yönetim tarzı, çalışanları kontrol etmelerini sağlamak ve farklı faaliyet ve işlevlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlamak için yöneticilerin çalışanlarını yönetmelerinin tercih edilen yolu olarak bir kuruluştaki herhangi bir işgören,

¹¹⁹ Ceren Akten, a.g.e., s.115.

¹²⁰ Ayşe Meriç Yazıcı, a.g.e., s.70.

herhangi bir departman veya tüm kuruluş tarafından benimsenen bir ilkeler dizisi olarak kabul edilmektedir¹²¹.

Yönetici davranışları ve yönetim biçiminin, örgüt çalışanlarının kurumları ile olan bağlılığını etkilediğine dair araştırmalar vardır. İşletmeleri tarafından desteklenmediğini hisseden, karar vermede sınırlı bir rolü olan ve sorumluluğu dahilindeki işlerden ve performansları hakkında geri bildirim almayan örgüt çalışanları genellikle düşük bağlılık gösterdikleri ve işletmede hakim olan yönetim tarzı, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ya da negatif bir etkiye sahip olabilmektedir¹²². Yöneticisi ile ilişki kurabilen, yöneticisi tarafından söyledikleri dinlenebilen ve örgüt çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kurabilen bir yönetici bu yönetim tarzı sayesinde örgüt çalışanlarını işletmeye karşı daha fazla bağlılıklarının artmasına sebep olacağı gibi işgörenin işletmeye karşı adanmışlık hissi artacak ve sağlamlaşacaktır.

F. Örgütsel Bağlılığı Yükselten Faktörler

Bilim adamları ve araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığı yükselten faktörlere dair görüş ve açıklamalarını ana başlıklar altında şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Denetim

Denetim, çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapmalarını ve örgütün hedeflerine uygun hareket etmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı artırır. Örgütsel denetim, bir kuruluşa değer katmayı ve faaliyetlerini geliştirmeyi amaçlayan bağımsız ve tarafsız bir denetim ve faaliyetidir¹²³. Örgütsel yapılar kendi iç işleyiş mekanizmalarının çarkları sayılan işlevsel ve operasyonel tüm faaliyetleri takip edebilmek ve işletme hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmek için ve bu aşamaları değerlendirebilmek için düzenli olarak denetim yapmaya ihtiyaçları vardır.

2. Vizyon

Örgütsel bağlılığı yükselten faktörler arasında vizyon önemli bir yer tutar. Bir örgütün vizyonu, çalışanların örgütün amaçlarına yönelik motivasyonunu artırır ve onları işlerine daha bağlı hale getirir.

¹²¹ Hüseyin Yılmaz, İbrahim Kaynar, Örgütlerde Yönetim Tarzı ve Algılanan Etik İklim İlişkisinin Analiz Edilmesi: Kantitatif Bir Araştırma, The Journal of Academic Social Science Studies, Yıl: 13, Sayı:83, s. 339-364, 2020, s.343.

¹²² Seda Şenergüç, a.g.e., 80.

¹²³ Ayşe Meriç Yazıcı, a.g.e., s.70.

Vizyon, örgütün hedeflerini ve amaçlarını doğrudan ifade eden bir olgudur. Örgütsel vizyon, tüm örgütün ileriye dönük planlar yapabilmesi ve hedeflerine yön verebilmesi için gereken yol gösterici ilkeleri belirlemektedir¹²⁴. İşletme, vizyonu ile örgüt çalışanlarının her birini takıma dahil edebilir. Vizyonu oluşturan yöneticinin de yeterli bilgiye sahip olması gerekir ki örgüt çalışanlarını da işletme vizyonuna inandırabilmeli ve bu inanç doğrultusunda çalışanları örgüte bağlayabilmelidir.

3. Takım çalışması

Takım çalışması, örgütsel bağlılığı artırmanın en önemli faktörlerinden biridir. Takım çalışması, çalışanların birbirleriyle iş birliği yaparak örgütün hedeflerine ulaşmalarını sağlar.

Takım, tanımı itibarıyla en az iki kişiden oluşabilen topluluktur ve bu topluluğun takımı oluşturabilmesi için birbirleriyle olan iletişim ve ilişki bağının iyi bir etkileşim içinde olması, belli bir amaç için bir araya gelmiş olmaları gerekir.

Takım üyelerinin tutumlarındaki değişiklikler karşılıklı güvene dayalıdır, bu değişikliklerin en önemlisi takıma ve örgütlerine olan bağlılıklarıdır¹²⁵. Takım çalışmasının hedeflere ulaşması için takım üyelerinin birbirine güven duyması çok önemlidir.

Takım çalışmasının rolü: güçlü iletişim, rollerin açık olarak belirlenmesi, çatışmaların yönetilmesi, takım üyelerinin birbirlerine destek olması, başarının kutlanması ile birbirlerini motive ederek örgütsel bağlılığa katkı sağlarlar.

4. Mücadele

İş hayatında, mücadele ederek başarılı olmak, çalışanların örgüte bağlılığını artırır.

İşletmeler performansı yüksek çalışanlarının işten ayrılmaları sonucu verimliliklerinin ve motivasyonlarının düşeceği ve yeni personel bulmak için zaman ve maliyet yönünden pahalı ve zahmetli olacağı için çalışanlarının mücadelecilik yapılarını ön plana çıkarmayı amaçlarlar. Tek düze bir çalışma sistemi bir süre sonra

¹²⁴ Muhammed Ahmed Taş, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2004, s.108.

¹²⁵ Sema Sert, "Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010, s.48.

monoton bir döngüye girerek çalışanı olduğunu konumda ve sorumlulukları dahilinde pasif hissettirebileceği sebebiyle mücadelecı bir ortam için çeşitlilik yapabilmekteler.

Kurumlar, örgüt çalışanlarının bağıllık düzeylerini de yükseltmek için kurum içi rotasyon, sorumlulukları dahilindeki işler için genişletme ve zenginleştirme gibi planlamalar yaparak güdüleyici davranırlar ve bu sayede örgüt çalışanına farklı ve yeni sorumluluklar, düzenlemeler bireysel tatmin sağlayacaktır¹²⁶. Değişim ve yenilik süreçleri, çalışanların mücadele etmelerini gerektirir ve bu mücadele, çalışanların örgüte daha fazla bağıllık göstermelerine yol açar.

5. Yapılan işin karşılığını almak

Örgütsel bağıllığı yükselten faktörler arasında yapılan işin karşılığını almak da önemli bir yer tutar. Çalışanların, yaptıkları işin karşılığını aldıklarını hissetmeleri, örgüte bağıllıklarını artırır.

Çalışanları çabaları için ödüllendirmek ya da karşılığını almalarını sağlayabilmek kurum için bir zarar teşkil etmez; aksine, başarıya giden yolda doğru bir yatırım olarak değerlendirilebilir¹²⁷. Adil ücretlendirme yapılarak çalışanların, yaptıkları işin karşılığını adil bir ücretle almaları, örgütün, çalışanların başarılarına göre prim ve ikramiyeler vermesi, örgüt üyelerinin, işlerini sakin bir ortamda ve güvenli bir şekilde yerine getirerek rahatça çalışmaları ve takdir edilerek çalışanların, yaptıkları işin değerli olduğunu ve takdir edildiğini hissetmeleri, yaptıkları işin karşılığını hem maddi hem manevi yönden aldıklarını düşünüp onlara değer verildiğini hissettireceği sebebiyle örgüte bağıllıklarını arttıracak önemli unsurlardır.

Katkılarıyla kendilerini başarılı hisseden insanlar, örgüt içinde örgüte karşı olumlu duygular geliştirirler¹²⁸. Yapılan işin karşılığını almak, bireyleri mutlu eden ve yaptıkları işle ilgili duygularını arttıran bir kriterdir.

6. Değer verme

Çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde örgüte olan bağıllıkları artar. Örgüt, çalışanlarla açık bir iletişim kurmalı ve geri bildirim sağlamalıdır. Çalışanlar, düşüncelerinin ve fikirlerinin önemsendiğini hissettiklerinde örgüte olan bağıllıkları artar.

¹²⁶ Emine Akün, a.g.e., s.111.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Cüneyt Egi, "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Doyumunu Yordaması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.30.

Örgütsel değerler, örgüt kültürü, örgüt içi davranış kalıpları, örgüt içi iletişim ve karar verme tarzından oluşur ve örgütün değerleri, çalışanlarına organizasyonu istenen hedeflere götürecektir motivasyonu ve yaratıcı enerji ile ilham vermeyi amaçlamaktadır¹²⁹. Nasıl ki her toplumun kendine ait bir değer sistemi varsa, her organizasyonun da kendi değer sistemi vardır.

Kurum içinde işgörene hissettirilen değer, çalışanların iş ve özel hayatlarını dengelemelerine yardımcı olur. Çalışanlar, iş ve yaşam dengelerini sağlayarak kendilerini daha iyi hissederler, başarılarına göre ödüllendirildiklerinde kendilerine değer verildiğini hissederler ve örgüte olan bağlılıkları artar.

7. Sağlıklı iletişim

Sağlıklı iletişim, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır ve aynı zamanda işyerindeki olumsuz durumları önler. Örgüt, çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini paylaşabilecekleri iletişim kanalları sağlamalıdır. Çalışanlarla açık ve net bir iletişim kurulmalıdır. Çalışanlar, iletişim yoluyla ne beklediklerini ve nelerin önemli olduğunu anladıklarında örgüte olan bağlılıkları artar.

Örgüt içi çalışma ortamının sağlıklı iletişime izin vermemesi veya ilişki kurabileceği sosyal ortamın olmaması sebebiyle işgörenin örgütle bağ kurması zor olabilmektedir¹³⁰. Sağlıklı iletişim, empati ile başlar örgüt, çalışanların duygularını anlamalı ve onlara saygı göstermelidir.

Çalışanlar kendilerini rahat hissettikleri, yönetici ve örgüt çalışanları ile sağlıklı iletişim kurdukları zaman kuruma, örgüte, çalışma arkadaşlarına, kariyerine daha bağlı olur ve örgütün amaçlarına katkıda bulunurlar¹³¹. Sağlıklı iletişim kurabilen işgörenlerin, örgüt için sağladıkları hizmetin daha etkili ve verim alma odaklı olabileceği sonuç olarak görülebilir.

8. Teknoloji

Teknoloji, örgütsel bağlılığı yükselten önemli faktörlerden biridir. Özellikle son yıllarda dijitalleşme ve teknolojinin hızla gelişmesi, çalışanların iş hayatında teknolojiye olan bağımlılıklarını da artırmıştır.

¹²⁹ Ayşe Meriç Yazıcı, a.g.e., s.78.

¹³⁰ Selma Yolaç, Beril Omuz, “Örgütsel Yalnızlık Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics*, 33, 83-98, 2021, s.96.

¹³¹ Merve Büşra Altundere Doğan, Saliha Karagöz, “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 157-179, 2022, s.158.

Ancak, teknolojik değişime bağlı olarak örgütlerin yeniden yapılandırılması, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını gerektiren yaratıcılığa ve süreç öğrenimine dayanmaktadır. Bu sorumluluk yükü, artan teknoloji kullanımı ve yeni teknolojilerin kurumlarda örgüt içinde benimsenmesi ile birleştğinde, çalışanlar için sorumluluk stresinin artmasına, ayrıca yeni teknolojilere olan mesafenin azalmasına ve çalışanların karşılaştığı zorluklara ve güçlüklerle yol açabilmektedir¹³². Çalışanların teknolojik değişimler, gelişimler ya da hali hazırda kullanılan sistemlerde işlerinde karşılaştıkları zorluk yada kolaylık seviyesine göre örgüte karşı olan bağlılıklarını olumlu bazen de duruma göre olumsuz yönde etkileyebilir.

Teknoloji, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarına olanak tanınmalıdır. Çalışanlar, teknolojinin yardımıyla daha fazla iş yapabilmektedir. Teknoloji, çalışanların daha hızlı ve kolay iletişim kurmalarını sağlar. E-posta, mesajlaşma uygulamaları ve video konferans gibi araçlar, çalışanların birbirleriyle bağlantıda kalmalarını kolaylaştırır ve iş birliğini dolayısıyla örgütsel bağlılığı yükseltir.

9. Geliştirme

Örgütsel bağlılığı yükselten faktörlerin geliştirilmesi, örgütün çalışanlarına yönelik bir strateji olarak önemlidir.

İş yeri eğitimlerinin performans artırıcı etkisi dikkate alındığında bireyin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilebilir ve bu nedenle, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bir diğer yönü ise; kişinin kendini geliştirme olanakları ile artan iş doyumunu arasında fark edilebilir bir ilişki olduğu söylenebilmektedir¹³³. Örgüt, yöneticilerine, yöneticilik becerileri ve yönetim stratejileri konusunda eğitimlerle geliştirme sağlayarak, yöneticilerin çalışanlarına yönelik daha etkili bir yönetim faaliyeti sergilemelerini sağlayabilir. Örgüt, çalışanlarına eğitimler sağlayarak, çalışanların işlerinde daha iyi olmalarını ve kariyerlerinde gelişmelerini sağlayabileceği gibi takım çalışması ve iş birliği ortamı oluşturarak da, çalışanların birbirlerine destek olmalarını sağlayabilir.

¹³² Zafer Acar, "Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkileri", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Mayıs, 2009, s.3.

¹³³ Serdar Çakan, "İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşyeri Beceri Geliştirme Sistemlerinin Aracı Rolü: Beyaz Yaka İşgücü Örneği", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(1), 221-236, 2022, s.223.

10. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütün değerleri, inançları, normları, ritüelleri ve davranışlarından oluşan bir bütündür. Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılığını artırmak için önemli bir faktördür çünkü örgüt kültürü, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlar.

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından savunulan, belirli değerlerden oluşan ve bu değerlerin benimsendiği bir kavram olmakta birlikte bu değerler, doğru ya da yanlış hareket ve yaklaşımların ne olması gerektiğini belirler ve çalışanlar arasındaki iletişim yoluyla tecrübe edilerek öğrenilir¹³⁴.

Örgüt kültürü, örgüt ile çevresi arasındaki destekleyici bir ilişki olarak gelişir, örgütlerin en üst düzeyinde sağlam bir kültürünün oluşması, yönetimin bağlılığı ardından işletmenin vizyonu ve çalışanlarına verilen önem ile mümkün olabilmektedir¹³⁵.

İşletmenin örgütsel bağlılığı yüksekse, bu durum genellikle güçlü bir örgüt kültürüne işaret eder ve yeni gelenlerin kültürün bir parçası olma isteklerini artırır ve örgütsel beklentileri karşılama sorumluluğu hissettirir¹³⁶. Örgüt kültürü, birçok önemli bileşeni içerebilir. Örneğin, iş birliği ve takım ruhu, yenilikçilik, müşteri odaklılık, kalite, çalışanların gelişimi, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi değerler örgüt kültürünün bir parçası olabilir. Aynı zamanda, örgütün hiyerarşik yapısı, iletişim kanalları ve liderlik tarzı gibi faktörler de örgüt kültürünü şekillendirir.

Örgüt kültürü, çalışanların iş yapış biçimini ve örgütün diğer özelliklerini nasıl değerlendirdiğini yansıtarak, örgütün benzersiz değerlerini içerir ve bu değerler örgütü diğerlerinden ayıran unsurları belirler¹³⁷. Çalışanlar arasında, örgüt kültürü bir kimlik oluşturur ve örgütsel hedefler doğrultusunda hareket edebilmeye teşvik ederek örgütsel bağlılığı yükseltecek şekilde etkiler.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki olayları değerlendirebilmeleri için ilgi çerçevesi oluşturmasına, örgütsel ortam içindeki ilişkileri dengelemeye yardımcı olmak için bakış açılarını ve algıları etkilemesine yardımcı olur. Bununla birlikte, örgüt kültürü, bürokrasiyi ve katılığı besleyen, örgüt içinde bağınazlığa yol açan,

¹³⁴ Bahadır Şimşek, "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, Ağustos, 2013, s.48.

¹³⁵ Sinan Yavuz, a.g.e., s.22.

¹³⁶ Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s.33.

¹³⁷ Duygu Erarslan, a.g.e., s.60.

değişime karşı yüksek düzeyde dirence de yol açabilirken örgütün ihtiyaçları ve davranışları düzenli olarak değişse bile başarı kültürü aynı kalabilmektedir¹³⁸.

G. Örgütsel Bağlılık Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusunda farklı alanlardan bilimsel araştırmalar yapan araştırmacılar bu konuda değişik yönlerden ele alarak anlamışlardır. Farklı yönlerden örgütsel bağlılığı vurgulamak istemiş olmaları sonucunda birçok yaklaşımın ortaya çıktığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan bazı yaklaşımların açıklamaları aşağıda anlatılmıştır.

1. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Sosyolog Amitai Etzioni tarafından ortaya atılmış ve bireylerin örgüte bağlılıklarını ifade etmek için kullanılan bir teoridir.

Etzioni örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt içinde uyulması gereken talimatlara sadık olmaları ve yine Etzioni'ye göre bu kural ve otoritenin çalışanların örgütsel bağlılıklarının temel sebebi olduğu şeklinde ifade etmektedir¹³⁹. Örgüt, çalışanlarının kurallara uymaları için duygusal yönlerini destekleyerek örgüte bağlılıklarını arttırmayı amaçlar.

Örgüt çalışanlarının işletmeye olan yakınlığı aslında onların üzerindeki güç ve yetkilerin uygulanabilmesini sağladığını savunmaktadır¹⁴⁰. Manevi yönden desteklenen ve beklentileri karşılanan örgüt çalışanının örgütsel bağlılığı artarak kuvvetlenecektir.

Amitai Etzioni örgütsel bağlılık konusunda üç sınıflandırma yapmıştır ve bu sınıflandırmaların açıklaması şu şekildedir:

a. Ahlaki Açıdan Yakınlaşma

Ahlaki açıdan yakınlaşma içselleştirmeye ve otorite ile özdeşleşmeye dayanır. Örgütün amaçlarının, değerlerinin ve kurallarının içselleştirilmesine ve yönetimle özdeşleşmesine dayalı olarak örgüte karşı olumlu ve yoğun bir yönelim olup, moral bağlılığı olarak da ifade edilebilmektedir¹⁴¹. Örgüt çalışanları toplum için olumlu ve

¹³⁸ Seda Şenergüç, a.g.e., 78.

¹³⁹ Muharrem Çetin, Hüseyin Kayır, "Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler", *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 45, (1), 2010, s.43.

¹⁴⁰ Hasan Gül, a.g.e., s.43.

¹⁴¹ İbid.

kendilerine doğru gelen hedefler peşinden gittiklerinde örgütlerine daha fazla dahil olmaktadırlar.

b. Çıkara Dayalı Yaklaşım

Örgüt ile çalışanları arasındaki karşılıklı kazanımlara dair karşılıklı ilişkilerini temel almaktadır.

Bu tür bağlılıkta, çalışanlar bağlılık düzeylerini motivasyonlarına uyacak ve arttıracak şekilde ayarlarlar, başka bir deyişle, bu tür bağlılığın temeli, örgüt ile çalışanlar arasında meydana gelen etkileşimdir¹⁴². Örgüt çalışanları, örgütlerine sağladıklarına istinaden hakları olabilecek ödüller sebebiyle bağlılık duymaktadırlar.

c. Mecburi (Yabancılaştırıcı) Yaklaşım

Örgüt çalışanlarının hareket ve davranışlarının sınırlandırılmasından dolayı örgüte psikolojik olarak bağlılığı olmasa da üyeliğini devam ettirmesi olarak ifade edilebilir. Mecburi yaklaşımda kişiler psikolojik olarak örgütte kalma isteği olmamasına rağmen, dış sebepler nedeniyle örgütte kalmaya zorlanmaktadırlar¹⁴³.

2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer' in, örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgüt çalışanının duygu ve inancıyla ilgili psikolojik durumu şeklinde ifade edilmiştir.

İşgören ile örgüt arasındaki psikolojik durumu ve ilişkiyi ifade ederken, çalışanın örgüt içindeki hareketleri ve davranışıyla karakteristik özelliği olabileceği yönünde savunulmaktadır¹⁴⁴. Kişinin örgütte kalmak istemesi ise örgütsel bağlılığının göstergesidir.

Örgütsel bağlılık, Richard Allen ve John Meyer tarafından yaklaşımı üç grupta açıklanmıştır.

a. Duygusal Bağlılık

Bu boyut, bireyin örgüte olan duygusal bağlılığını ifade eder. Çalışanın, örgütle özdeşleşmesinden, örgütün bir parçası olmaktan mutlu olmasından ve örgütle duygusal bir bağ kurmasından, bireyin kuruluşun değerlerine ve hedeflerine karşı hissettiği bir dizi güçlü ve olumlu tutumlardan kaynaklanmaktadır¹⁴⁵. Bireyin örgüte

¹⁴² Tuğçe Üresin, a.g.e., s.41.

¹⁴³ Seda Şenergüç, a.g.e., s.61.

¹⁴⁴ Hasan Gül, a.g.e., s.45.

¹⁴⁵ İlhami Yücel, Buket Çetinkaya, "Birey Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3, Eylül, 2016, s. 21.

karşı hissettiği duygusal bağ örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Birey örgüte böylelikle kendi çıkarları yerine, örgütsel değerleriyle bütünleşmesini ve amaçları doğrultusunda hareket etmesini ifade etmektedir¹⁴⁶.

b. Örgütte Kalmaya Devam Etme İsteği

İşgörenin içinde bulunduğu örgüte harcadığı emek ve çabasından, olduğu statüsünden ve kazandığı maaş miktarından dolayı işten ayrılmaya karar vermekte zorlanarak, alternatif bir işe geçtiğinde ise kaybedeceği olanakları düşünerek mevcut örgüte karşı bağlılık hissetmesidir.

Devam bağlılığı, çalışanın örgütünden ayrıldığında oluşacak olumsuzluklar ve mali kaybı düşünerek örgütte kalmaya devam etme isteği olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁷.

c. Normatif Bağlılık

Çalışanların örgüt içinde belirlenmiş normlara uyma veya bağlılık gösterme eğilimini ifade eder ve sadakati ahlaki bir zorunluluk olarak hisseder. Normatif bağlılık, işgörenin örgüte karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğu inancına dayalı bir bağlılıktır ve bu nedenle kendisinin örgütte kalma zorunluluğu olarak görülür¹⁴⁸.

3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım, bireylerin örgütsel değerleri benimsemeleri ve bu değerlere uygun davranışlar sergilemeleri durumunda bağlılık düzeylerinin artacağını öne sürer.

Bu yaklaşıma göre çalışanın psikolojik bağının hangi boyutta olabileceği bireyden bireye kendi değer yargılarına göre değişebileceğidir¹⁴⁹. O'Reilly ve Chatman'ın, örgütsel bağlılık yaklaşımlarında ele aldığı üç boyut birbirinden bağımsız ve farklı olarak ele alınmıştır. Sonuç itibarıyla kişinin örgütüne psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlar ve uyum boyutu ile ödül, ceza beklentilerini, özdeşleşme ve benimseme boyutu ile örgüt isteklerine yönelik hareket etmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Uyum boyutu ile ödül ve maliyet değerlendirmelerinin altını çizerken bireysel isteklerin karşılığını alabilme dürtüsüne yönlendirir, özdeşleme

¹⁴⁶ Mustafa Erdem, "Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 16, Sayı 4, 2010, s.518.

¹⁴⁷ Sema Polatçı, Kadir Ardıç, Gülçin Türkan, "Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:21 Sayı:2, 2014, s.283.

¹⁴⁸ Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırma Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010, s.6.

¹⁴⁹ Necmettin Cihangiroğlu, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2009, s.25.

ve benimseme boyutları ile örgütsel beklentilerle uyumlu sonuçlar vermektedir¹⁵⁰. O'Reilly ve Chatman tarafından tanımlanan psikolojik bağlılık, bireyin örgütüne yönelik uyma, özdeşleşme ve benimseme boyutlarına ayrılarak incelenmiştir.

a. Uyma/İtaat

Örgüt içindeki birey için temel amacın ödüle kavuşarak ceza almayı bertaraf etmeyi amaçlamasıdır. Bireyin örgüte bağlılığının ve bu doğrultudaki davranışlarının asıl amacının ödül kazanmak olduğu boyut türüdür¹⁵¹. Bireyin alabilme söz konusu olan cezanın iticiliği ve ödülün cezbedici olması sebebiyle kendi rızasıyla örgüte bağlılık göstermektedir.

b. Özdeşleşme

Bireyin, örgütün parçası olma isteğiyle diğer üyelerle ve guruplarla iletişim haline olarak gurubun düşüncesini kendi düşüncesiyle özdeşleştirerek, gurubun üyesi olmakla gurur duymaktadır.

Özdeşleşme boyutunda, birey örgüt içinde çalışan diğerleriyle yakınlaşma isteğinin olması ile bu durum bireyde yüksek düzeyde bir çekim ve doyum yaratır ve bu da çalışanı örgütün amacının bir parçası olmaya teşvik eder böylece örgüte karşı kişisel bir özdeşleşme duygusunu içten içe benimsediğini ifade eder¹⁵². Örgüt içinde bireyin diğer kişi ve guruplarla yakın olma isteğini ve düşünce, davranış ve değerlerini benimsiyorsa örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunun varlığı söylenebilir.

c. Benimseme

Tamamıyla örgüt üyesinin bireysel değerleri ve örgütün değerleri arasında bulunan uyum şeklinde ifade edilebilir.

İçselleştirme boyutunda, örgütün ve bireylerin değerleri karşılıklı uyum içindedir ve örgüt çalışanı örgüt kültürünü benimseyerek tutum ve davranışlarını örgüt içindeki kurallara dikkat ederek davranış sergiler¹⁵³. Çalışan kendisi ve örgütü içselleştirerek örgütsel bağlılık göstermektedir.

¹⁵⁰ Hasan Gül, a.g.e., s.44.

¹⁵¹ Seda Şenergüç, a.g.e., s.61.

¹⁵² Veysel Okçu, "Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi: Theory and Practice**, Cilt 20, Sayı 4, 2014, s.514.

¹⁵³ Tuğçe Üresin, a.g.e., 43.

4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter' e göre, örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütün sosyal sistemine kendi isteği ile bağlılığı ve örgüte karşı motivasyonu ile sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kişiliklerini örgütü ile özdeşleştirmesi olarak ifade edilebilir.

Kanter' e göre örgütlerin bazı belirli istek ve beklentilere sahiplerdir ve çalışanlar örgüte karşı pozitif tutumları ile uyum göstererek ve sadık olarak, örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilirler¹⁵⁴. Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için, bireyin enerjisi ve sadık oluşuyla örgütün yararı doğrultusunda sosyal ilişkileri ile kişisel istek ve ihtiyaçlarını birleştirirler. Çalışanlar enerji ve bağlılık duygularını örgüte karşı göstermeye istekli olmalıdırlar.

Kanter örgütsel bağlılık yaklaşımını üç başlık altında incelemiş ve açıklamıştır, bunlar devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır.

a. Devamlılık Bağlılığı

Örgütün devamlılığını sağlamak için çalışanın örgütte kalmaya yönelik davranışlar sergilerken, örgütten ayrılmasının kendi çıkarına maliyet açısından daha külfetli olacağını düşünmesi sebebiyle devam bağlılığı göstermesi şeklinde ifade edilebilir.

Örgüt çalışanı, örgütteki rol ve sorumluluklarını devam ettirmelerinin bireysel olarak sağlayacağı faydaları ile örgütten ayrıldıklarında karşılaştıkları maliyetleri kıyaslarlar ve bu değerlendirme sonucunda, ayrılma düşüncelerinin sonucunun devam etme kararından daha yüksek maliyeti olabileceği düşüncesine varırlarsa, örgütte kalmaya devam etmeyi tercih ederler¹⁵⁵. Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalma sebeplerine odaklanır. Bir çalışan, devam bağlılığı hissiyle örgütte kalma kararı verir çünkü diğer seçeneklerin (başka iş imkanları, kariyer değişikliği vb.) daha az cazip olduğunu düşünür.

b. Kenetlenme Bağlılığı

Semboller, simge ve törenler örgüt içindeki sosyal ortama çalışanların bağlılığını sağlarken, önceki örgütlerinde mevcutta ve alışmış oldukları ortamlarından vazgeçebilmelerine zemin hazırlamaktadır. Mevcut örgüte bağlı çalışanlar, diğer üyelerle olumlu ilişkiler kurarak birbirleriyle kenetlenme eğilimi gösterirler.

¹⁵⁴ Sema Sert, a.g.e., s.11.

¹⁵⁵ Arif Çetin, a.g.e., s. 121.

Bu bağıllık türü, çalışanların buldukları örgüte karşı olumlu duygular içermelerini, çalışanların, grup içindeki her bireyle ilgilenmelerini teşvik ederek ve bir grup üyesi olma duygusunu pekiştirerek, çalışanların duygusal tatminini artırır¹⁵⁶. Örgüt kültürünün oluşmasına destek olan kenetlenme bağı da çalışanların örgütlerine karşı hissedeceği bağıllık davranışlarına ve örgüt içinde sosyalleşebilmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

c. Kontrol Bağıllığı

Kontrol bağıllığı bir örgütün ahlaki değerlerine, kurallarına ve hedeflerine bağıllığı gösteren bir bağıllık türüdür

Kontrol bağıllığı, bireyin davranışının örgütün olmasını istediği yönde şekillendirildiği ve üyelerin örgütün kurallarına bağıllı olarak algılanan bir bağıllık türüdür¹⁵⁷. Bu bağıllık türü, çalışanların diğer seçeneklerini kontrol edemediklerini veya risk almak olabileceği düşüncesiyle örgütte kalmalarının daha güvenilir ve istikrarlı olduğu fikriyle de ilgilidir.

Çalışanlar, örgütün belirlediği normlara uymayı, kendi ahlaki değer yargılarıyla bütünleştirerek, örgütün normlarını kendi davranış kılavuzları olarak benimsemektedir.

5. Wiener'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Wiener, teorik modelinde, araçsal bağıllık (güdüleme) ile normatif-moral (örgütsel) bağıllık arasındaki farkı esas alarak bir teorik çerçeve geliştirmiştir.

Bireyin örgütsel amaç ve çıkarları karşılamak için benimsediği ahlaki ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar oluşturarak bireyin örgütsel amaç ve çıkarlarla uyumlu davranışlar sergilemesine etki eder. Bu bağlamda, araçsal güdüleyici eylemler genellikle bireyin kendi çıkarlarına odaklanırken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel hedeflere yöneliktir¹⁵⁸. Araçsal bağıllık olarak da adlandırılan çalışan-örgüt bağıllığında, örgüt çalışanın bazı ihtiyaçlarını karşılarken, karşılığında çalışandan örgüte katkı sağlamasını beklemektedir.

¹⁵⁶ Arif Çetin, a.g.e., s.120.

¹⁵⁷ Ünal Sığırı, "İş Görenlerin Örgütsel Bağıllıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt7, Sayı: 2, 261-278,2007, s.263.

¹⁵⁸ Ahmet Reşat Güner, "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağıllık, İşe Bağıllık ve İş Tatmini arasındaki İlişkilerin Modellenmesi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2007, s.10.

6. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik' in, örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, bireylerin örgütsel bağlılığı, sosyal etkileşimlerin yanı sıra adalet algısı ve örgütün sağladığı kaynaklara olan bağımlılık gibi çeşitli faktörler tarafından etkilenir.

Salancik'e göre, bağlılık davranışının gelişmesi için, bireyin örgütle ilişkisini yansıtan bir psikolojik durumda devam etme isteğinin bulunması gerekir¹⁵⁹. Bu istek, davranışı sınırlayan özellikler olduğunda da ortaya çıkarak davranışın geri dönüşü olmaması veya kararın baskı altında olmadan alınması gibi faktörler, bireyleri bir örgüt için çalışmaya karar verdikten sonra o örgüte üye olmaya devam etmeye motive edeceği ifade edilmektedir.

7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım türü Etzioni' nin örgütsel bağlılık yaklaşımının bir alt boyutu olarak kabul edilmiş ve Penley ve Gould tarafından ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde ele alınarak desteklenmiştir.

a. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlarla içselleştirerek özdeşleşmesine dayanan bir bağlılık türüdür.

Çalışanların, örgütün amaçlarıyla birleşerek kendini özdeşleştirilmesi ve bu bağlamda kendi kişisel amaçlarını belirlemesi olarak ifade edilir¹⁶⁰. Bu bağlılık türüne sahip olan birey, örgüte olan bağlılığını ifade ederek, örgüt başarısı için önemli bir rol üstlenir ve örgüte karşı sorumluluk duyar, ayrıca örgütün gelişimine destek olmaktan çekinmez.

b. Çıkarıcı Bağlılık

Bu bağlılık türü, çalışanların örgüte olan sadakatini ifade eden bir dizi tutum ve davranışlar şeklinde ifade edilebilir.

Çıkarıcı bağlılık türünde, çalışanların örgüte düşük yoğunlukta olumlu veya olumsuz bağlılık geliştirdiği durumu ifade ederken, bu tür bağlılıkta, çalışanlar ile örgüt arasında çıkar odaklı bir alışveriş ilişkisi bulunmaktadır¹⁶¹. Örgüt çalışanı davranışları

¹⁵⁹ Yusuf Esmer, Muhammet Yüksel, a.g.e., ss.58-59.

¹⁶⁰ Lütfi Sürücü, Ahmet Maşlakçı, "Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme", *International Journal of Management and Administration*, Cilt:2, Sayı:3, 2018, s. 54.

¹⁶¹ Eray Olcay, Recep Alpboğa, Mehmet Salih Açar, Sedat Karaman, Sibel Çelik, İpek Deniz, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış", *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 9(62):2558-2569, 2023, s.2565.

ile, daha fazla sorumluluk alma isteği, üstlerine karşı gönüllü olarak kendini ispatlama çabası ve başarılarıyla öne çıkmaya çalışma gibi şekillerde ortaya çıkabilir.

c. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Bireyin örgüte olan bağlılığı, iç çevre üzerinde kontrolü olmadığı ve alternatif bir iş veya örgütün olmadığı düşüncelerine dayanır.

Bu tür bağlılık, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü durumlarda ortaya çıktığını belirtirken yabancılaştırıcı bağlılık durumunda, birey psikolojik olarak örgüte bağlılık hissetmese bile üye olarak kalmaya zorlanabilir ve örgütle arasında bir içsel uyumsuzluk yaşayabilmektedir¹⁶². Bu bağlılık türünde, çalışan ödül ve cezaların keyfi ve öngörülemeyen olduğunu düşünür, yani bu ödül ve cezaların belirli bir mantığa dayanmadığını düşünerek örgüte bağlılık gösterir.

¹⁶² Ahmet Avcı, a.g.e., s.62.

IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonları, Örgüt Kültürünün Oluşturan Temel Öğeler ve Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

A. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür, oldukça kapsamlı bir kavram olup, çeşitli disiplinlerde farklı tanımlarla karşımıza çıkar. Bununla birlikte, genel olarak kültür, yaşam tarzları, değerler, inançlar, davranış kalıpları, sanatlar, diller, gelenekler, normlar ve sosyal kurumlar dahil olmak üzere bir toplumun veya grubun tüm yönlerini kapsayan bütünsel bir yapıdır. Kültür, insanların bir arada yaşadığı çevrede sosyal etkileşim yoluyla doğar ve nesilden nesile aktarılır.

Kültür, dış çevre ile uyum sağlama ve kendi içinde bütünleşme aşamasında, sorunları çözmek ve ihtiyaçları karşılamak için geliştirilen veya keşfedilen bir zaman içinde etkinliği ve kalıcılığı kanıtlanmış olan bir sosyal varlıktır ve yeni gelenlere aktarılan düşünce, hissetme ve algılama biçimleri hem bilinçli hem de bilinçaltı düzeylerde insan yaşamını etkileyen maddi ve manevi yaşam biçimlerini içeren simgesel ifadelerin tümüdür ve bu ifadeler fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansır¹⁶³. Kültür, insanların kimliklerini belirleyen ve bir topluma ait olma duygusu oluşturan önemli bir etkidir. Dil, ritüeller, sanat eserleri, eğlenme tarzları, yemekler ve giyim şekilleri gibi çeşitli unsurlar, kültürün parçalarını oluşturur. Bunun yanı sıra, bir toplumun dünya görüşünü, yaşam tarzını ve sosyal normlarını benimseterek, insanların davranışlarını büyük ölçüde etkiler.

Örgütsel ya da kurumsal düzeyde kültürün tanımı, “tarihsel ve toplumsal gelişim süreçlerinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerlerin yanı sıra bunları oluşturmak ve sonraki kuşaklara aktarmak için kullanılan araçlardır.” ve “doğal ve sosyal çevre üzerindeki insan hakimiyeti kapsamını belirtmek içindir.” veya “bir toplum veya insan topluluğuna özgü fikirler, sanat eserlerinin tamamı.” şeklinde ifade

¹⁶³ Zeynep Sözer, “Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.10.

edilebileceğinin daha uygun görülebileceği söylenmektedir¹⁶⁴. Kùltürler toplumdan topluma farklılık gösterir ve zaman içinde değişime uğrayabilir. Kùltürler arasındaki değişim, göç, ticaret ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, kültürel kaynaşmaya veya kültürel çeşitliliğin artmasına katkı sağlayabilir.

Kùltür, bir topluluk veya grubun biriktirdiği birikmiş bilgi, deneyimler, inançlar, değerler, tutumlar, anlamlar, hiyerarşiler, dinler, zaman kavramları, roller, mekânsal ilişkiler, evren kavramları ve elde ettikleri" maddi nesnelere ve mülkler olarak tanımlanır¹⁶⁵.

B. Kùltürün Toplumlar İçin Önemi

Kùltür, sosyal ilişkilerin sağlam bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olur. Sadece bireyler için değil, gruplar için de büyük öneme sahiptir. Kùltür insanları toplu yaşama hazırlar.

Toplum kùltürü, geçmişte oluşturulmuş ve kabul edilmiş davranış kurallarından meydana gelir¹⁶⁶. Kùltür, toplumun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır. Kùltürün toplum için önemini açıklayan birkaç temel nokta vardır: toplumsal iletişim, değerler ve normlar, gelenek ve süreklilik, kimlik ve aidiyet.

Kùltür, bir toplumun değerlerini bütünlüştürür ve devamlı olarak destekler¹⁶⁷. Kùltür, toplumlar için temel bir birleştirici güç ve uyum sağlayıcıdır. İnsanları birleştirir, kimlik ve ait olma duygusu yaratır, iletişimi kolaylaştırır, davranışlara yön verir ve toplumsal düzenin korunmasına yardımcı olur.

Dil ise kùltürün önemli bir yönüdür, çünkü belirli bir toplum grubunun değerlerini ve doğasını yansıtır. Lehçeler gibi alt kùltür dilleri, dillere örnek olarak verilebilir; bazı ülkelerde ise iki veya daha fazla dil kullanılabilir ayrıca estetik sanatlar, dans, görsel sanatlar ve müziği içerir, güzellik, şekil ve renge vurgu yapar¹⁶⁸. Eğitim, fikirlerin, tutumların, becerilerin ve bilginin aktarımında önemli bir role sahiptir ve kültürel ve sosyal değerlerin aktarımında da etkilidir.

¹⁶⁴ Eda Dikmeçli, "İşyeri Zorbalığı ile Örgüt Kùltürü İlişkisi: Bahçelievler Devlet Hastanesi Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2017, s.20.

¹⁶⁵ Ulvi Zerbaliyev, "Örgüt Kùltürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Eylül, 2022, s. 3.

¹⁶⁶ Ezgi Berte Kutlu, "Bankalarda Örgüt Kùltürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Zonguldak İlinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Şubat, 2019, s.7.

¹⁶⁷ Kemal Köksal, "Yükseköğretimde Örgüt Kùltürü ve Alan Araştırması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2007, s.6.

¹⁶⁸ Ulvi Zerbaliyev, a.g.e., s.8.

C. Kültürün Özellikleri

Tarihin olduğu gibi kültüründe bir geçmişi vardır, toplumlara özgü olduğu gibi milli bir olgudur. Kültürden bahsedildiği zaman gelenek, görenek ve töreler kültürün sürekliliğini, miras olarak aktarılabileceği ifade edilmektedir. Bir grubun üyelerinin, grubu birbirine bağlayan kalıpları paylaşarak aynı şeyleri aynı şekilde gördüğü ve algıladığı bir ortak anlayış sistemidir¹⁶⁹. Bu ortak anlayış ve paylaşılan değerler, topluluğu bir arada tutar ve birlikte hareket etmelerine olanak sağlar.

Kültür, tüm tanımlarda ortak olarak paylaşılan bazı özelliklere sahiptir ve bu özellikler arasında, kültürün öğrenilmiş davranışların bütünü olması, toplumdaki bireyler arasında paylaşılması ve aktarılması, değişebilme kabiliyetine sahip olması, bütüncü bir yapıya sahip olması ve insanların sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması bulunmaktadır¹⁷⁰. Birleştirici, aynı inançları ortak düşüncelerle ifade edebilecekleri ve bu sayede birleştirip bütüncüleştirici bir özelliğe sahiptir denilebilir.

D. Kültürün Fonksiyonları

Kültürün fonksiyonları, bir toplumda ve insanların yaşamlarında oynadığı önemli rolleri ifade eder. Kültür, toplumsal düzeni sağlama, topluluk üyelerini bir arada tutma ve sosyal uyumu destekleme gibi çeşitli işlevleri yerine getirir. Kültürün bazı fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Kültür, uyum sağlayıcı bir işlevi de yerine getirirken, bireylerin sosyal ve doğal çevreleri arasındaki ilişkileri dengede tutmalarına yardımcı olur: kültür, toplum üyelerinin çevreleriyle etkileşimini yönlendirerek, toplumun ihtiyaçlarına ve doğal şartlara uygun davranış ve eylemler geliştirmelerini sağlar¹⁷¹.
- Kültür, toplumları farklılaştıran bir unsurdur: her toplumun benzersiz değerleri ve inançları vardır ve bu özellikler, toplumları birbirinden ayıran önemli maddelerdir¹⁷².
- Kültür, yeni ihtiyaçlar ve dürtülerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur: bireylerin bilgiye olan açlığını uyandırır ve memnuniyet duygusunu

¹⁶⁹ Ebru Sevim, "Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerleme Sistemlerini Belirlemeleri ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005, s.7.

¹⁷⁰ Zehra Çakır, "Örgüt Kültürü Bağlamında Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.7.

¹⁷¹ Ulvi Zarbaliyev, a.g.e., s.11.

¹⁷² Ezgi Berte Kutlu, a.g.e., s.11.

düzenler¹⁷³. Kültür, bireylerin potansiyelini bir insan olarak gerçekleştirmesine yardımcı olur.

Kültürün bu fonksiyonları, bir toplumun istikrarını ve dayanıklılığını güçlendirirken, üyelerin birbirleriyle olan bağlarını kuvvetlendirerek toplumsal uyumu artırır. Toplumsal düzenin sağlanması, toplulukları bir arada tutmak, iletişimi kolaylaştırmak, davranışları düzenleyerek yön verebilmek, eğitim, hikâye, gelenek ve görenek gibi toplumsal değerleri ve anlamların aktarılabilmesini sağlamak, toplumsal kimliğin oluşmasını sağlayabilmek kültürün fonksiyonlarını ifade eder.

E. Örgüt Kültürü ve Tanımı

Örgüt kültürü, bir grup üyenin verimli bir şekilde işbirliği yapabilmesi için gerekli olan ve yeni katılanlar tarafından benimsenen temel yaklaşımları içerir. Bu kültür, örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, seremoniler ve mitlerin bütünüdür.

Örgüt kültürü, örgütün kendi amacından, çalışma yapısından ve toplumsal değerlerinden kaynaklanan örgütsel özelliklerin sentezi olarak ortaya çıkmaktadır¹⁷⁴.

Örgüt kültürü, normlar, değerler, inançlar, davranış modelleri, alışkanlıklar ve iletişim tarzları gibi özellikleri içeren ve bir örgütün iç dinamiklerini oluşturan bir kavramdır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, örgüt kültürü, çalışanların ve yöneticilerin bir araya gelerek ortak bir anlayış ve bağlılık oluşturmalarını sağlayan, paylaşılan bir dil, davranış ve düşünce şeklidir.

Örgüt kültürü, bir örgütün kişiliğini ve kurum karakterini belirleyen bir etkidir. Çalışanların işe yönelik bakış açısı, iş süreçleri, işbirliği biçimleri, sorunlara yaklaşım yöntemleri, liderlik tarzları, yönetim biçimi ve müşteri ilişkileri gibi birçok alanda etkisini gösterir. Kültür, örgütün değerlerini ve önceliklerini yansıtırken, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle ve örgütle olan etkileşimlerini de yönlendirir.

Örgüt kültürü, çalışanların motivasyonu, iş tatmini, bağlılığı ve performans üzerinde belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Başarılı bir örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlı kalmalarını ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayabilirken, olumsuz

¹⁷³ Ahmet Hamdi Arıkan, “Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Mayıs, 2019, ss.24-25.

¹⁷⁴ Sakit Samadov, “Gelişen Bir Pazarda Markalaşma Süreci ve Örgüt Kültürünün Etkisi: Azerbaycan Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2013, s.87.

bir kültür ise çalışan memnuniyetsizliği, düşük verimlilik ve yüksek personel devir hızı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Örgüt kültürü, bir örgütün çevre tarafından tanınabilmesi ve değerini belirlemenin yanı sıra, örgütün diğer örgütler ve bireylerle ilişkilerini şekillendirirken aynı zamanda, çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan, çevreyle uyumu, örgüt iç bütünlüğünü ve örgüt içindeki davranışlarla ilgili normları sağlayan, ortak değerler ve inançlar düzenidir¹⁷⁵. Her örgüt, kendi özgün kültürünü geliştirir ve sürdürür.

İşletmeler sahip oldukları örgüt kültürü ile kazanmış oldukları yararlar vardır ve örgüt içinde paylaşılan değerlerin bir sonraki üye ve kuşaklara örnek davranış olarak görülebilir. Örgüt üyelerinin, örgüt içindeki kimliğinin oluşmasına yardımcı olur. Üyelerin birbirleri ile iletişim ve iş birliği yapabilmelerine sebep olarak ekip çalışmasına yönlendirir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında bir kontrol mekanizması işlevi görebilir. Örgüt içinde bir olabilmeyi ve ekip olabilmeyi başarmayı sağlar. Bireylerin iş yaparken kullanacakları yöntemler için izleyebilecekleri yolu oluşturur ve bu sayede örgütsel verimlilik doğal olarak yükselerek artmasını sağlayacaktır.

Aslında her örgüte ait soyut nitelikte kendilerine özgü karakteri ve kimliği, iş yapış biçimleri vardır ve bu bütün ile örgütün içinde üyelerin benimseyerek, kendilerine kimlik haline getirebilecekleri bir olgudur.

Yapılan tanımlardan sonra örgüt kültürü kavramının tarihsel gelişim süreçleri tabloda sıralanmıştır¹⁷⁶

¹⁷⁵ Hacı Osman Durmaz, "Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.28.

¹⁷⁶ Sakit Samadov, "Gelişen Bir Pazarda Markalaşma Süreci ve Örgüt Kültürünün Etkisi: Azerbaycan Örneği", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül üniversitesi, İzmir, 2013, s. 89.

Çizelge 3: Örgüt Kültürü Kavramının Tarihsel Gelişim Süreçleri

TANIM	KAYNAK
“Ortaklaştırılmış düşünceler bütünü.”	Geert Hofstede (1980)
“Örgüt kültürü, örgütlerin çalışanlarına ilettikleri değerler ve inançlarla ilişkilendirilen semboller, törenler ve mitlerin bir birleşimidir.”	William G. Ouchi (1981)
“Örgüt kültürü, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına rehberlik eden temel prensipler ve inançların bütünüdür.”	Richard Tanner Pascale, Anthony G. Athos (1981)
“Kurum tarafından benimsenen temel değerler, işlerin bu yöntemle yapıldığına dair ifadeleri içerir.”	Terrence E. Deal ve A. A. Kennedy (1982)
“Hikayeler, mitler, kahramanlar ve sloganlar gibi sembolik anlamlar içeren ve iç tutarlılığa sahip olan paylaşılan değerlerin toplamıdır.”	T. J. Peters, R. H. Waterman (1982)
“Sağlam bir temelde ve geniş bir kapsamda paylaşılan temel değerler.”	C. O’Reilly (1983)
“Bir örgütün üyeleri arasında ortak bir biçimde paylaşılan değerler sistemi.”	John-Christopher Spender (1983)
“Ortak anlayış ve inanışlardır.”	J. Van Maanen ve S. R. Barley (1983)
“İş yaşamında sürekli olarak oluşturulan ve semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler.”	J. M. Kouzes, D. F. Caldwell, B. Z. Posner (1983)
“Bir grup tarafından içsel ve dışsal uyum problemleriyle ilgili olarak benimsenen ve oluşturulan temel kavram kalıpları.”	E. H. Schein (1985)
“Bir örgütün kültürü, örgüt içinde işlerin icra ediliş biçimi ve değişim sürecinin temel bir şeklidir. Bu kültür, tüm örgüt üyeleri arasında paylaşılır ve yeni üyeler de örgüte katılmak için bu değerleri öğrenmeli ve benimsemelidirler.”	Eliot Jaques
“Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan güçlü bir bağ olarak kabul edilir ve örgütü oluşturan üyelerin değerlerine, inançlarına ve beklentilerine odaklanır.”	Caren Siehl Er ve Joanne Martin

Kaynak:a.g.e., s.89

F. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Başarılı işletmeler, özgün ve özel kurumsal stratejiler geliştirerek sektördeki konumlarını güçlendirerek teknolojik üstünlük sağlamışlardır. Araştırmacılar, bu başarının temelinde, işletmelerin benzersiz bir kültür oluşturarak ve bu kültürü etkin bir şekilde yönetmelerinde yattığını öne sürmektedirler. Özetle, işletmelerin örgüt kültürü, uzun süreli rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Sağlam bir örgüt kültürü, zorlu dönemlerde veya belirsizliklerin olabildiği kriz zamanlarında en az zararla sıyrılma ve değişime uyum sağlama konusunda önemli bir rol oynar ve bu dönemlerde, güçlü bir örgüt kültürü, çalışanlar tarafından örgüt kültürünün benimsenmesi ve içselleştirilmesi işletmelerin her koşulda ayakta kalmasına, şirketlerin sağlam adımlarla ilerlemesini ve başarıya ulaşabilir hale getirmektedir¹⁷⁷. Örgüt kültürü, işletmenin kimliğini ve benzersizliğini şekillendirir. Kendi kültürünü oluşturan işletmeler, çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturur ve şirketin özdeşleşmesine yardımcı olur. Bu da çalışanların işe olan bağlılığını artırır ve işletmenin itibarını güçlendirir.

Çalışanların örgüt kültürüne bağlılık göstermeleri, işletmenin çıkarına olan bir durumdur ve bu bağlılık, örgüt içinde huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlar ve çalışanlar arasında olumlu bir etki yaratır, diğer çalışanlara da ilham verir ve örnek teşkil eder. Çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi, uzun süreli istikrar ve süreklilik sağlayarak yetenekli çalışanların kaybedilmesini önler ve eğitim sürecinden geçmiş deneyimli personelin ayrılması durumunda, onun yerini doldurmak için yeni bir kişinin eğitime ve adaptasyon sürecine zaman ve kaynak harcanacaktır dolayısıyla, çalışanların örgütte tutulması ve bağlılıklarının korunması, işletmenin verimliliği ve etkinliği açısından önemlidir¹⁷⁸. İşletmelerdeki işbirliği, destek, açık iletişim ve hoşgörü gibi değerler, çalışanlar arasında daha iyi bir iş ilişkisi kurulmasına yardımcı olur. Olumlu bir iş ortamı, çalışan memnuniyetini artırır ve çalışanların stres düzeylerini azaltır.

Örgüt kültürünün kazanımı olarak, çalışanların devamlı bir emir komuta mekanizmasına tabi olmadan, işlerin nasıl yapılacağı konusunda rehberlik sağlıyor oluşu sayesinde, çalışanlar özgürlük ve sorumluluk hissiyle çalışabilirler. Örgüt

¹⁷⁷ Zehra Çakır, a.g.e., s.12.

¹⁷⁸ Eda Dikmeçli, a.g.e., s.23.

kültürü, iş süreçlerinin sorunsuz ve rahat bir şekilde akmasını destekler, böylece verimli bir örgüt yapısının oluşmasına yardımcı olur ve işlerin nasıl yapılacağına dair kılavuzluk, çalışanların işlerini daha iyi anlamalarına ve işbirliği içinde çalışmalarına katkıda bulunur¹⁷⁹. Bu da işletmenin performansını ve başarısını artırırken çalışan memnuniyetini de destekler.

Olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların daha motive ve yaratıcı olmalarına neden olur. Yaratıcı düşünce ve yenilikçilik, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve performanslarını artırmalarına yardımcı olur.

İşletmeler için örgüt kültürünün önemi, çalışanların davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmesi, işletmenin kimliğini oluşturması, verimliliği artırması, değişime uyum sağlaması ve rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlamasıdır. İyi bir örgüt kültürü, işletmelerin uzun vadeli başarıya ulaşmasını destekler.

G. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü somut bir belgeye yazılı olarak dayandırılabilen bir olgu değildir. Örgüt üyelerinin öğrenmiş ya da sonradan kazanmış oldukları kendi benliklerinde olan inanış ve değerleri olarak söylenilebilir.

Birbiri ile ilgili, birbirini tamamlayan ve anlam ifade eden davranış kalıpları, kültürün öğrenilmesi ve yayılması için önemli bir kriterdir çünkü kültür inanmak ve bireyin değerlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve benimsemesi sonucu oluşan davranış şekliyle ifade edilmektedir¹⁸⁰. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından savunulan, çeşitli değerlerden oluşan ve bu şekilde kabul edilen bir kavramdır.

Örgüt kültürü çalışanlara kılavuz niteliğinde ve hareket ederken yön gösterecek ve çözüm bulabilecekleri bir düzenleyici olup, içinden çıkılmayan ihtiyaç duyulan durumlarda yardımcı niteliğinde ve süreklilik arz eden devamlı canlı kalan bir olgu şeklinde nitelendirilebilmektedir¹⁸¹.

Örgüt kültürü kavramı hakkında bilimsel araştırmacıların söylemiş oldukları özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁸²;

- Öğrenilmiş bir durumdur ve sonradan kazanılmıştır,

¹⁷⁹ Ayşegül Özkan, a.g.e., s.93.

¹⁸⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Basım, Beta Yayınları, 2004, s.139.

¹⁸¹ Hacı Osman Durmaz, a.g.e., s.31.

¹⁸² Yaprak Eroğlu, "Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika ve Abd) ve Geri Kalmış (Bangladeş ve Pakistan) Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi", **Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2020, 84-102, ss.87-88.

- Kültürü, çalışanlar birbiriyle paylaşmalıdır,
- Örgüt kültürü belirli bir kalıp halinde değildir ve çalışanların benimsemesi ve içselleştirdikleri değerleri ifade eder,
- Örgüt kültürü süreklilik arz eder.

Örgüt kültürü işletmenin kimliğini şekillendiren temel unsurlardan biridir ve çalışanların işletmeye olan bağlılığını, verimliliğini ve başarı düzeyini etkiler. İyi yönetilen bir örgüt kültürü, işletmeye uzun vadeli rekabet avantajı sağlamada kritik bir faktör olarak ön plana çıkar.

H. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgüt kültürü, kurucuların ifade etmemiş, ancak kabul edilmiş değerleri, inançları, semboller ve benzeri özelliklerin bütünüdür. Örgüt içerisindeki yönetim taktikleri, stratejileri ve örgüte ait temel prensipler ile değerler, normlar, tutumlar, davranışlar, roller, semboller, gelenekler ve alışkanlıklar gibi unsurlar, tüm çalışanların bir uyum içinde hareket etmesinin beklenildiği örgüt sisteminin özelliklerini oluşturur¹⁸³. İş birliği, örgütsel yaşamın temel bir unsuru olarak öne çıkar. Ancak, etkili iş birliği sağlamak için öncelikle bir örgüt kültürünün oluşturulması gereklidir. Bu kültürün oluşumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, literatürde normlar, değerler, inançlar, dil, semboller, liderler, törenler, hikayeler ve efsaneler gibi bileşenler, örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler olarak söylenmiştir.

1. Normlar

Normlar, toplum içindeki bireylerin davranışlarını, değerleri ve beklentilerini düzenleyen kabul edilmiş ve yaygın olarak takip edilen kurallar ve standartlardır. Normlar, belirli bir toplumda veya kültürde, insanların birbirleriyle etkileşimini, sosyal ilişkilerini ve davranış biçimlerini düzenlemeye yardımcı olur. Performans ve davranış üzerinde büyük etkisi olan, örgüt kültüründe dolaylı olarak kabul edilen ve destek gören davranış kurallarıdır¹⁸⁴.

Normlar, toplumların düzenini sağlamada önemli bir rol oynar ve insanların bir arada yaşayabilmesi ve etkileşimde bulunabilmesi için önemli bir çerçeve oluşturur.

¹⁸³ Arzu Şar İçöz, "Örgüt Kültürü İle Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkide Kuşakların Rolü", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.11.

¹⁸⁴ Zehra Çakır, a.g.e., s.15.

Normlar yazılı ve sözlü normlar olarak gruplandırılabilir. Sözsüz ve yazılı olmayan normlar geleneksel olarak bir önceki nesilden aktarılmış olarak kabul edilmiş kurallar, yazılı olan normlar ise anayasa, yönetmelik ve benzeri kurallar olarak ifade edilebilir.

2. Değerler

Değerler, toplumdaki tek iyinin ne olduğunu anlamak için kültürel standartlardır. Genellikle farkına varılmayan ve açıkça ifade edilmeyen yaygın duygusal reaksiyonları yansıtarak, insanların iyi veya durumları iyi olmayan, kabul edilebilir veya kabul edilemez, önemli veya önemsiz, normal veya anormal olarak değerlendiren bir perspektife sahiptir.

Değerler, bir kuruluşun çalışanları arasında birlik ve uyumu sağlamaya, örgütsel amaç ve hedefleri uyumlu hale getirmeye, kuruluş içinde güven oluşturmaya ve kuruluş içinde olumlu davranış ve tutumları geliştirmeye yardımcı olur¹⁸⁵.

3. İnançlar

Her kültürün tarafından desteklendiği dini inançları vardır. Kültürün bir ögesi olan inançlar sınıflandırılması, toplulukların inanışlarına göre gruplandırılmasından ötürü en zor olanıdır.

Değerler neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğu boyutlarıyla ilgilenen unsurlar iken inançlar neyin doğru neyin yanlış olduğunu daha net bir şekilde ayıran unsurlardır¹⁸⁶. Değerler kişisel olarak benimsenmiş inanış biçimleri olmasından ötürü aslında değerler ve inançlar birbiriyle bağlantılı olarak düşünülebilir.

4. Dil

Dil, bir örgüt içinde kültürel değerlerin güçlenmesini ve köklenmesini sağlar. Her ülkenin kendi dili olduğu gibi, her örgüt de iç dinamikleri arasında anlaşılmalı bir dil geliştirir ve bu özel dil, örgüt içindeki çalışanlar ve yöneticiler arasında kullanılırken, örgütler kendi iç dillerinde özgün şarkılar, semboller, metaforlar ve çalışanların arasında oluşturduğu, özel anlamlar yüklediği konuşma biçimlerine (argo)

¹⁸⁵ Zeynep Çelikaş, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.15.

¹⁸⁶ Ayşegül Özkan, a.g.e., s.98.

gibi ifadeler barındırır¹⁸⁷. Ortak bir dil konuşan örgüt üyeleri, çalışanlar arasında bir topluluk duygusu ve çalışanlar arasında ortak bir grup kimliği oluşturmaya yardımcı olur.

5. Simgeler ve Semboller

Kurum kültürünün benimsenmesini destekleyen örgütteki sloganlar, logolar, amblemler, ürün ambalajları, bina dış cepheleleri, iç tasarımlar, uniformalar gibi unsurların hepsi birer semboldür. Simgeler harekete geçirici, etkide bırakıcı mesajlardır ve çalışanların kendileriyle sembol arasında bir ilişki geliştirmeleri örgüte bağlılıklarını artırmaktadır¹⁸⁸.

Kuruluşlar kendi kültürlerini tanıtmak için çeşitli semboller, ikonlar, logolar vb. kullanırlar. Semboller, bir örgütün kendini ifade etme ve çalışanlarının kişisel algılarını yönlendirme biçimi olarak da tanımlanabilir. Simgeler ve semboller, çalışanlara kuruluşun değerleri hakkında mesajlar iletir. Bu nedenle, çalışanlar üzerinde uyarıcı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

6. Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürünün temel taşları, değerler ve inançlar olup, liderler ve kahramanlar da bu değerlerin sembollerini taşıyan, kendi kişiliklerinde bu değerleri yansıtan örnek rol model veya temsilcileridir. Örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili bir lider: düzenleyici, motive edici, ilham verici ve yenilikçi niteliklere sahip olmalıdır¹⁸⁹. Kahramanlar, örgüt içinde değer verilmesi gereken niteliklere sahip bireylerdir; hayatta ya da vefat etmiş olabilirler, tüzel bir kişi veya kurgusal bir profil olarak ifade edilebilmektedirler.

Kahramanlar, örgüt içinde liderlik pozisyonunu üstlenerek, örgüt üyelerine ilham veren ve onları yönlendiren rol oynarlar¹⁹⁰. Örgüt kültürünün kimlikleşmiş tüm özelliklerini kahraman ve liderler kişiliklerinde taşır ve doğal hareketleri gibi sergileyen kişilerdir.

¹⁸⁷ Zeynep Keskin, “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.11.

¹⁸⁸ Ezgi Berte Kutlu, a.g.e., s.34.

¹⁸⁹ Hacı Osman Durmaz, a.g.e., s.41.

¹⁹⁰ Lina Karabetyan, “Kadın Çalışanlarda Örgüt Kültürünün Kariyer Tatminine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği”, İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi, 19, 1–52., s.41.

7. Törenler ve Seremoniler

Törenler, belirli bir olayı kutlamak veya anmak amacıyla düzenlenen etkinlikleri ifade eder. Bu bağlamda, işletmelerin organize ettiği yemek etkinlikleri veya üstün performans sergileyen çalışanlar için düzenlenen ödül törenleri bu kapsama girebilir.

Seremonilerin temel amacı, belirli bir mesaj vermek ya da belirli bir hedefe ulaşmaktır¹⁹¹. Örgütsel törenlerin yapılış amaçlarına göre çeşitleri vardır ve bu tören çeşitlerine bakacak olursak: geçiş, değer düşürme, geliştirme ve yüceltme töreni ile bütünleşme töreni olarak sayılabilmektedir.

8. Hikayeler ve Efsaneler

Örgütsel hikayeler ve efsaneler çoğunlukla geçmişten gelen önemli olayların ve karakterlerin hikayelerini içerir. Örneğin, işletmenin kurucusunun çalışanları kuralları çiğnedikleri için cezalandırdığına dair hikâyenin veya efsanenin bir versiyonu olabilir. Hikâyeler genellikle iş süreçlerinin nasıl yürütüldüğü, müşteri memnuniyeti veya yeni çalışanlara rehberlik etme gibi işlevleri yerine getirir¹⁹². Çalışanın, yaptığı iş için kendine örnek alabileceği, yaptığı işte kendisine yardımcı olabilecek olayları öğrenip rahatça çalışmasına desteği olmaktadır.

Hikâyeler ve efsaneler, örgütün tarihini, mevcut durumunu, gelecekteki kararlarını ve yaşanan olaylar sonucunda gelecekteki konumunu işe yeni girmiş olan çalışana ileten bilgiler sunmaktadır¹⁹³. Hikayeler ve efsaneler işletmenin kültürel değerlerini hatırlamaya yardımcı olurken örgüt ve yönetimle artan bağlılığı destekleyen faktörlerdendir.

İ. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflamalar

Aynı özelliklere yakın fakat kriterleri farklı olan, örgütlerin kültürlerini oluşturmaya yardımcı unsurların işletmelerin işleyişlerinde etkileri büyüktür. Her bir kriter ise organizasyonların eğilimlerini anlatırken bilinmelidir ki bu eğilimlerine, çalışma yaklaşımlarına yön verdikleri son hallerine tek bir seferde gelmiş ya da

¹⁹¹ Ebru Sevim, a.g.e., s.46.

¹⁹² Tuba Yiyit, "Türk İşletmeleri İçin Örgüt Kültürü Boyutlarının Yerli Bir Modelleme Açısından İncelenmesi: Keşfedici Bir Örnek Olay Çalışması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2016, s.16.

¹⁹³ Zehra Çakır, a.g.e., s.16.

ulaşmış değillerdir. Aynı oluşum içinde olup farklı özellikler gösteren insan sınıflandırmalarından oldukça var olduğu mantiken de bilinebilmektedir.

Genel olarak, şirket veya organizasyonun tüm üyeleri tarafından paylaşılan, kabul edilen ve güçlendirilen temel değerlerin varlığı kabul edilmektedir¹⁹⁴. Bunun anlamı şudur ki her kültür kendi içinde kendine ait kriter ve kurallar geliştirir ve bu doğrultuda kişilerin kendi fikirlerini anlayabilmesi ve geliştirebilmesi için benimsenmeyi ifade etmektedir.

Bilimsel araştırmacıların kendilerine göre değerlendirip ifade etme şekillerine göre bir çok örgüt kültürü sınıflandırması yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar örgütlerin işleyiş ve yönetiliş şekillerine göre sınıflandırılmışlardır. Bu bölümde örgüt kültürü sınıflandırmalarının bazıları başlıklar altında açıklanmaktadır.

1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Cameron ve Quinn'in, örgüt kültürü sınıflandırması, örgütlerin kültürlerini değerlendirmek ve sınıflandırmak için kullanılan bir yaklaşımdır ve bu sınıflandırma, dört temel örgüt kültürü modelini gruplandırmıştır. Hiyerarşik kültür, pazar kültürü, İdeolojik (adhokrasi) ve klan kültürü olarak dört grupta incelemiştir.

Hiyerarşik Kültür: İç işleyiş ve birlikte çalışmaya vurgu yapılır ve resmi kurallar, politikalar söz konusudur. Uyulması gereken iş yapış şekilleri ve kurallar, personelin işlerini hangi şekilde yürüteceğini açıklayan yönergelerdir¹⁹⁵. Liderlik tarzı koruyucu ve mentorluk özellikleri taşır. Yapı, düzen ve işleyiş büyük önem verilir. Bürokratik bir yapıya sahiptirler ve kurallara sıkı bir şekilde bağlıdırlar.

Pazar Kültürü: Başarı ve sonuçlar ön plandadır. Bu tür örgütler genellikle rekabetçi pazarlarda faaliyet gösterirler ve dış çevreye uyum sağlama becerileri yüksektir. Öncelikli hedef, devamlı üretken olabilmeyi sağlamak, pazar payını artırmak ve başarılı olmaktır. Liderlik genellikle yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya sahiptir.

İdeolojik (adhokrasi) Kültür: Bu tip örgütlerin odak noktası dışsal ve yenilik üzerinedir. Değişime açıktırlar ve risk almayı göze alırlar. Bu tür örgütler yeni fikirleri destekler ve değişime kolayca adapte olurlar. Örgütü bir arada tutan şeyler yeni şeyleri

¹⁹⁴ Sabina Fatullayeva, "İşletmelerde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Eylül, 2021, s.85.

¹⁹⁵ Metin Karaca, "Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması", **Uluslararası Akademik Birikim Dergisi**, Cilt: 5 Sayı:3, 2022, s. 126.

risk olarak deneyebilmek ve yeniliklere sadık olabilmek ve ön saflarda olmak önemlidir¹⁹⁶. Kurum, uzun vadeli hizmet yayılımına ve yeni kaynakların edinilmesine büyük önem vermektedir.

Klan Kültürü: Örgütün değerleri ve normları genellikle ailevi bir atmosferi yansıtır. Bu tip örgütlerde, odaklanma içsel ve işbirliği üzerinedir. Bireylerin birbirine güven duyması ve birlik olabilmesi sayesinde örgüte geniş zaman aralığında yararı olacağı düşünülmektedir. Örgütler bir aile gibi görülür ve aidiyet duygusu önemlidir. Liderlik daha demokratiktir ve çalışanların birbirleriyle yakın ilişkileri ile takım çalışması yapılabilmesine teşvik edilir.

2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Denison ve Mishra (1995), bazı kurumların yöneticileri ile yaptıkları araştırmalar ve çalışmalarla örgüt kültürü sınıflandırmalarının özelliklerini belirlemiş ve sonuçlandırmışlardır.

Taban bir eksen, bir örgütün denetimi dışında olan müşterilerin değişen özellikleri, talepleri, teknolojik gelişmeler ve yenilikler gibi dışsal koşullara ne kadar iyi uyum sağlayabildiğini ifade ederken, ikinci bir eksen ise örgütün dış çevreye uyum sağlama amacıyla kendi iç yapısında ve işlevlerinde gerçekleştirebileceği gerekli değişiklik kapasitesini temsil eder¹⁹⁷. İki eksen olarak ayrılmış olan örgüt kültürünü 4 boyut ile ölçmüşlerdir ve bunları şu şekilde açıklayabiliriz;

Katılım: Bu boyut, organizasyon içi iletişim ve çalışanların ne kadar aktif katılımında bulunduğunu ele alır. Açık iletişim ve işbirliği, bu boyutun önemli bir parçasıdır.

Örgüt içindeki tüm çalışanların ortak bir misyon için birlikte hareket edebilmelerini ifade eder. Başarılı organizasyonlar, çalışanlarını güçlendirir, takımlar etrafında örgütlenir ve her seviyede insanın yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar¹⁹⁸. Karar verebilme aşamasının ilk hareketi sayılan katılım, örgütsel hareketin başlangıcı denilebilir.

¹⁹⁶ Ramazan Erdem, Orhan Adıgüzel, Aslı Kaya, "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, 2010, ss.73-88. s.79.

¹⁹⁷ Ferah Özcan, "Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul, 2020, s.14.

¹⁹⁸ Ahmet Hamdi Arıkan, "Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama", *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul aydın üniversitesi, İstanbul, 2019, s.62.

Tutarlılık: Bu boyut, organizasyonun içsel uyumunu ve tutarlılığını değerlendirir. Yani, organizasyonun değerleri, amaçları ve davranışları arasında bir uyum sağlanıp sağlanmadığını inceler. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda amaçladığı ve misyon olarak gördükleri stratejilerine uyumlu davranış sergilemeleri tutarlılık boyutunun ana gerekliliklerindedir.

Misyon: Örgütün amacı, değerleri ve hedefleri. Misyon, örgütün ne amaçla var olduğunu ifade eder. Bir organizasyonun neyi başarmayı amaçladığını ve bu amacı nasıl gerçekleştirmeyi planladığını yansıtır.

Dışa Uyum Becerisi: Çevrede olan değişimlere örgütün, kurumun vizyon ve misyonunda uyum sağlamak amacıyla değişim sağlayabilmeyi ifade eden boyuttur. Tüketicinin arz ve talebine göre yön alabilmeyi ifade eder.

3. Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Toyohiro Kono, örgüt kültürü sınıflandırmasının beş başlık altında sınıflandırılması gerektiğini savunmuştur ve bu başlıklar dinamik (canlı) kültür, lider merkezli dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz (durağan) kültür ve güçlü lider merkezli hareketsiz kültürü içerir.

Dinamik (Canlı) Kültür: Yenilik bu sınıflandırma üyeleri için önemli bir unsurdur. Çalışanların risk aldığı ve birbirlerine karşıt düşüncelerin beyan edilmesinde sorun yoktur. Örgütün amacı açıktır ve üyeler çalışmalarının amacını net bir şekilde anlarlar. Ayrıca aktif olarak dışarıdan bilgi alınabilmekte ve müşteri odaklı bir yaklaşım söz konusudur.

Lider Ekseni Dinamik Kültür: Liderlerine sonsuz güvendikleri ve örgütün kurucusu liderin peşinden gitmeleri özelliklerindedir. Başarılı bir kültür, yöneticilerin doğru kararlar vermesine ve aynı zamanda yanlış kararlar vermeye başladıklarında da bağlıdır bu durumda örgüt kültürü, başka bir kültür sınıflandırması olan hareketsiz kültür sınıflandırmasına geçmektedir¹⁹⁹.

Bürokratik Kültür: Örgüt içinde kuralların söz konusu olduğu ve kurallardan ötürü üyelerin risk almaktan kaçındıkları bir durum söz konusudur.

Hareketsiz (Durağan) Kültür: Daha çok kamu kurumlarında görülen kültür sınıflandırmasıdır. Eskiden süregelen davranışları devam ettirirler ve tekrarlarlar. Yeni

¹⁹⁹ Metin Karaca, "Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması", *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, Cilt.5, Sayı.3, 2022, ss.123-144, s.137.

fikirlerle kapalıdır ve dışarıdan edinilebilecek yeni bilgilere duyarsızlardır. Üyeler yeni fikir üretmezler ve içerde bilinen bilgilerle çalışmalarını sürdürürler.

Güçlü Lider Eksenli Hareketsiz Kültür: Yönetim otokratiktir ve bu sebeple üyeler kendi kararlarını alamaz, inisiyatiflerini üst yönetimden gelen kararların yanlışı olduğunu bildikleri halde alamazlar. Kararlara uymak durumunda olunan bu örgüt kültürü sınıflandırmasında, kararlara ses çıkarmadan devam edilmesi durumunda dinamik kültür sınıflandırmasına dönüşebilmektedir.

Bu örgüt kültürü sınıflandırmasında dönüşümlerin yaşanmaması için eskiden bilinen ve bu şekilde devam ettirilen kültürlerin gençleşerek önlenmesi sağlanmalıdır.

4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş ve örgütlerin kültürel farklılıklarını anlamak için kullanılan bir çerçevedir. Hofstede, örgütlerin kültürel boyutlarını analiz ederek farklı örgüt kültürü tiplerini belirlemeye çalışmıştır. Geert Hofstede örgüt kültürünün sınıflandırmasını yapabilmek için 1980 yılında IBM çalışanlarını dahil ettiği bilimsel araştırma ve çalışmasında örgüt kültürünün, toplumun kültüründen etkilendiğini savunmuştur. Bu kültürel farklılıkları dört boyut olarak ifade etmiş ve bu boyutlar ise; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, Bireycilik- toplulukçuluk, eril kültür-dişil kültür olarak ele almıştır.

Güç Mesafesi: Bu boyut, bir toplum veya örgüt içerisinde hiyerarşik yapıların nasıl algılandığını ve kabul edildiğini ifade eder. Yüksek güç mesafesi, toplumun/örgütün daha otoriter ve merkezi bir yapısını gösterirken, düşük güç mesafesi daha eşitlikçi ve demokratik bir yapıyı yansıtır. Düşük güç mesafesi olan ülkelerdeki çalışanlar, demokratik liderlik tarzını benimsemiş ve bireysel bağımsızlığı değerlendirme eğilimindedirler, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki çalışanlar, genellikle otokratik liderlik yaklaşımını daha olumlu karşılayabilirler ve güç aralığının yüksek olduğu örgütlerde ise yöneticiler ile çalışanlar arasındaki eşitsizlik düzeyi genellikle daha belirgin olabilir²⁰⁰.

Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, bir toplumun/örgütün belirsizlik ve risk karşısındaki tutumunu ifade eder. Yüksek belirsizlikten kaçınma değeri, kuralların ve düzenin önemli olduğunu gösterirken, düşük değerler daha esnek ve riske daha açık bir yaklaşımı yansıtır.

²⁰⁰ Yaprak Eroğlu, a.g.e., s.90.

Bireycilik-Toplulukçuluk: Bu boyut, bireylerin topluluklarına olan bağlılığını ve kişisel hedefler ile topluluk hedefleri arasındaki dengeyi ifade eder. Bireysellik yüksek olan kültürlerde birey özgürlüğü ve bağımsızlık vurgulanırken, toplulukçuluk yüksek olan kültürlerde ise grup dayanışması ve işbirliği öne çıkar.

Eril Kültür-Dişil Kültür: Bu boyut, bir toplumun/örgütün cinsiyet rolleri, rekabetçilik ve işbirliği arasındaki tercihlerini ifade eder. Bir toplumun karakteri, insanlara duyulan saygı, sevgi ve nezaket gibi değerler mi yoksa maddiyatçılık, saldırganlık ve baskıcı eğilimler mi tarafından şekillenmiş olduğuna bağlıdır²⁰¹. Maskülen kültürlerde rekabet, başarı ve güç daha önemliyken, feminen kültürlerde işbirliği, empati ve yaşam kalitesi vurgulanır.

İlerleyen yıllarda örgüt kültürü sınıflandırmasında boyutlarına uzun vadeli yönelim/kısa vadeli yönelim ve göz ardı etme/sınırlama dahil etmiş ve böylelikle dört olarak savunduğu örgüt kültürü sınıflandırmasını altıya çıkarmıştır²⁰².

5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü analiz etmek için "İş ve İnsan İlişkileri" ile "Liderlik ve Yönetim Tarzı" olmak üzere iki boyutta dört farklı örgüt kültürü tipi geliştirmişlerdir. Risk alma ve feedback hızı göz önünde bulundurularak kültür sınıflandırmasının boyutlarını belirlemişlerdir. Bu sınıflandırmaya göre dört örgüt kültürü tipi şunlardır:

İş Yerinden Geçiş Kültürü (Tough-Guy Macho Culture): Bu türde örgütlerde iş sonuçlarının ve etkinliğin önceliği vardır. Liderler çoğunlukla baskın ve karardır. Örgütlerde risk alma ve rekabetçilik ön plandadır. Ayrıca, bu tür örgütlerde genellikle hızlı kararlar alınır ve sonuç odaklı bir yaklaşım benimsenir.

Aile Kültürü (Work Hard/Play Hard Culture): Bu kültürde örgüt içi ilişkiler ve işbirliği önemlidir. Liderler genellikle bir aile figürü gibi davranır ve ekip üyeleri arasında dayanışma ve destek vurgulanır. İş yerinde samimi ve hoşgörülü bir atmosfer bulunur. İş yüksek tempoda devam eder ve başarıya ulaşmak için birlikte çaba sarf edilir.

²⁰¹ Mehmet Sadık Öncül, Mehmet Deniz, Ali Rıza İnce, "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt.7, Sayı.1, 2016, s.257.

²⁰² Bekir Uçar, "Kültür İle Yaratıcı Örgüt İklimi Arasındaki İlişki e Bir Araştırma", (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2016, s.24.

Çılgın Bilim Adamı Kültürü (Bet-the-Company Culture): Bu türde örgütlerde büyük riskler alınır ve yüksek ödüller peşinde koşulur. Liderler genellikle yenilikçi ve vizyonerdir, ancak aynı zamanda risk almaya da eğilimlidirler. Fazla kısıtlama ve bağlılığın, teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı olumsuz etkileyebileceği düşüncesi yaygındır, zor bir durumla karşılaşıldığında genellikle günlük çözümler tercih edilir ve sonuç alınmadığında, sorunun kaynağını aramak yerine farklı konulara yönelme eğilimi görülür ve personel değişikliği sıkça yaşanabilir²⁰³. Bu kültürde çalışanlar yaratıcı ve inovatif fikirler üzerinde çalışırken, hatalar da kaçınılmaz olarak oluşabilir.

Süreç Kültürü (Process Culture): Bu kültür tipinde iş süreçleri, standartlar ve etkinlikler önemlidir. Liderler düzen ve organizasyonu sağlama rolünü üstlenir. Bu tür örgütlerde iş süreçleri ve prosedürler sıkı bir şekilde takip edilir. Hata yapma riski düşüktür, ancak inovasyon ve risk almak daha az vurgulanır.

6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schein'e göre, örgüt kültürü üç ana seviyede şekillenmektedir. En üst seviye, bireyin yeni bir gruba katıldığında gözlemlediği, duyduğu ve hissettiği tüm olayları ve nesnelere içerir, ikinci seviye, örgüt içinde doğru ve yanlışın ne olduğunu gösteren değerler ve inançlarla ilgilidir ve üçüncü seviye ise temel varsayımları içerir²⁰⁴. Temel varsayımlar, çalışanların kendilerini, çevrelerini ve genel olarak dünyayı nasıl algılayıp değerlendirdiğini belirleyen temel inançlar olarak tanımlanabilir.

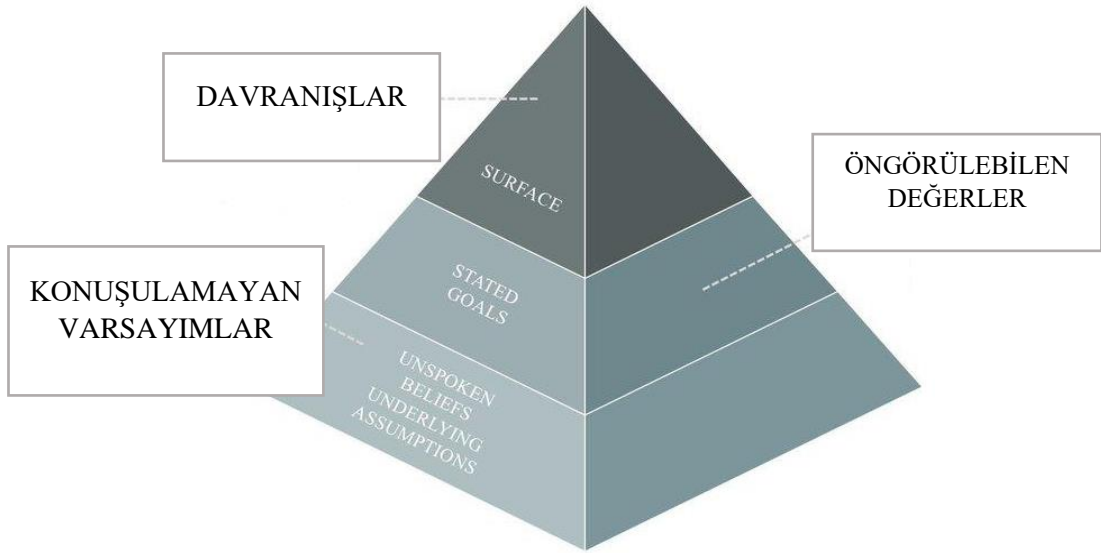
Edgar Schein' e göre örgüt kültürünün üç seviyesi bulunmaktaydı²⁰⁵;

- Bilincin olmadığı ve kişiden kişiye geçen temel varsayımlar gerçekliği oluşturur.
- Günlük eylemleri yönlendiren prensipleri içeren değerler.
- Varsayımlar ve değerler tarafından şekillendirilen gözlemlenebilir fiziksel ve sosyal durumlar.

²⁰³ Rüya Gül, "Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Kamu Kurumunda Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi, Kars, 2016, s.59.

²⁰⁴ Sabina Mansurova, Salih Güney," İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama", *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı. 52,33-54,2018, s.38.

²⁰⁵ Arzu Şar İçöz "Örgüt Kültürü İle Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkide Kuşakların Rolü", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.22.



Şekil 1: Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Arzu Şar İçöz, a.g.e., s.22.

7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Amerikalı Profesör William G. Ouchi Japon işletmelerinin kültürlerini ve bu kültürleri benimseyip uygulayan kurumları incelemiştir. Japon örgütlerinin başarısını örnek alarak, Ouchi örgüt kültürünün teknolojiden ziyade insanları merkeze alması gerektiğini vurgulamaktadır²⁰⁶.

- Z-Tipi (Japonlaşmış Örgüt Kültürü): Z-Tipi kültür, Japon iş kültürünün bazı özelliklerini yansıtır. Bu tip örgüt kültüründe işgücüne duyulan yüksek bağlılık ve sadakat, uzun vadeli istihdam ilişkileri, işbirliği ve ekip çalışması vurgulanır. Hiyerarşik yapı, karar alma süreçlerine katılımın sınırlı olduğu ve uzun dönemli perspektifin önemsendiği bir kültürel yapının temsilcisidir.

Ouchi'nin vurguladığı üzere, Japon örgütleri ömür boyu istihdama büyük önem verirken, içeriden terfiyi öne çıkarır. Çalışanların örgütün tüm işlevleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak için sürekli öğrenmeyi teşvik ederler. Karar verme süreçleri ve sorumluluklar kolektif bir yapı içinde yer alır.

- A-Tipi (Amerikanlaşmış Örgüt Kültürü): A-Tipi kültür, Amerikan iş kültürüne benzeyen özellikleri yansıtır. Bu tip örgüt kültüründe daha esnek bir yapı, katılımcı bir yönetim tarzı ve bireysel performansın öne çıkması önemlidir. Karar alma süreçleri daha hızlı olabilir ve bireylerin inisiyatif kullanma özgürlüğü daha fazladır

²⁰⁶ Ayşegül Özkan, a.g.e., s.110.

Amerikan örgütlerinde kısa vadeli istihdam yaygındır ve kariyer basamaklarını tırmanmak zorlu olabilir. Standardizasyon nedeniyle koordinasyon bazen zorlayıcı olabilir, karar verme süreçleri ve sorumluluklar ise daha çok bireysel odaklıdır.

8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Sosyal psikolog Talcott Parsons, örgüt kültürünün analiz ve savunulmasında sosyal değerlere odaklanmıştır. Parsons'a göre, her toplumsal sistemde bulunması ve örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için gereken dört temel işlev bulunur: uyum (adaptation), amaçlara ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallaşmak (legitimacy). Bu dört temel işlevin İngilizce dilindeki anlamlarının baş harfleri birleştirilerek AGIL ismiyle anlamlandırılırlar.

Parsons'ın sınıflandırmasına göre, örgütler sosyal sistemler olarak, alt ve üst sistemlerle etkileşim içindedirler ve bu sistemler arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir ve bu modele göre kültürel değerler, bu işlevlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir²⁰⁷. Örgüt kültürünün oluşabilmesi için gereken değerleri şu şekilde sıralayabiliriz²⁰⁸;

- Teknik Değerler: Durum ve içinde bulunulan koşulların somut fiziksel özellikleriyle ilişkilendirilen değerleri içerir.
- Ekonomik Değerler: Pazarda tüketicilerin davranışlarını şekillendiren eğilimleri ve uygulamalarını içerir.
- Sosyal Değerler: Bireylerin toplumsal yaşam tarzlarını, inançları ve tüketicilerin yönelimlerini yansıtmaktadır.
- Psikolojik Değerler: Bireyden bireye değişen tercih ve ihtiyaçları kapsamaktadır.
- Politik Değerler: Toplumun yönetim tarzını ve normlarını kapsamaktadır.
- Estetik Değerler: Mimari görünüm, estetik değeri ve güzellik öğelerini vurgulayan unsurları içerir.
- Ahlaki Değerler: Aileden gelen eğitim ve örf, adet, gelenek ve göreneklere dayanır.
- Dini Değerler: Toplumsal hayatta etkili olan din, bununla ilişkili inançları, yönergeleri ve uygulamaları içermektedir.

²⁰⁷ Metin Karaca, a.g.e., s.133.

²⁰⁸ Ezgi Berte Kutlu, a.g.e., s.42.

Parsons' ın örgüt kültürü sınıflandırmasına göre bir örgüt devamlılığını sağlayabilmek için toplumda geçerliliği olan değer yargılarına uyum sağlamalı, kabul görmelidir.

9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Manfred F.R. Kets de Vries ve Elizabeth Florent-Treacy Miller, örgüt kültürünü sınıflandırmak için geliştirdikleri bir yaklaşım olan "Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması" ile bilinirler. Kets de Vries ve Miller, bir örgütün etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, geniş bir yapı içindeki görevlerin dağıtılmasının, yöneticilerin kültür ve stratejileri belirlemelerini daha kolay hale getirebileceğini vurgulamış ve mevcut nevrotik bir tarzın bu süreçte bastırılabilir olduğunu ifade etmektedirler²⁰⁹. 1984 yılında yayımladıkları "The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management" (Nevrotik Örgüt: Üretken Olmayan Yönetim Tarzlarını Teşhis Etme ve Değiştirme) adlı kitaplarında bu sınıflandırmayı konu olarak anlatmışlardır. Kets De Vries ve Miller'in örgüt kültürü sınıflandırması, örgütlerin beş farklı kültür tipine ayrılmasını savunmaktadır.

- *Psikotik Kültür*: Psikotik örgüt kültüründe, kontrol eksikliği ve belirsizlik daha da artmıştır. Yönetim genellikle otoriterdir ve hiyerarşik yapı karmaşıktır. Bu tür bir kültürde çalışanlar, manipülasyon, güvensizlik ve aşırı rekabetin olduğu bir ortamda bulunabilirler.
- *Çekinik Kültürler*: Bu tür kültürlerde, yöneticiler genellikle örgütlerini basit bir makine gibi sürekli tekrarlanan süreçlerle yönetmeye çalışırlar. Yöneticiler, kendilerini zayıf ve etkisiz hissettikleri için olayları kontrol edebileceklerine dair inançları sınırlıdır.
- *İhtiyatlı Kültürler*: Bu kültür, yöneticilerin örgütten çekilmesi, bağlılıklarının azalması ve kontrol sorumluluklarından vazgeçmesiyle oluşur. Koordinasyon eksikliği, birimler arası çatışmalar ve stratejik istikrarsızlık yaygındır.
- *Bürokratik Kültürler*: Tüm çalışanlar kuruluş içindeki kurallara uymak zorundadır. Bu durumun çalışanlar arasında bir güven ilişkisi oluşturduğu söylenebilir. Bürokratik kültürlerde, yöneticiler bir işkolik imajı yansıtır. Yöneticiler, biçimsel politikaları, standart iş süreçlerini ve görevlerin ayrıntılı

²⁰⁹ Ayşegül Özkan, a.g.e., s.112.

tanımlarını kullanarak örgütü denetlemek ve yönlendirmek için bu araçları sıkça kullanırlar²¹⁰.

- *Karizmatik Örgütsel Kültürler*: Bu kültürlerde, üst düzey yöneticiler bireyselliği özellikle vurgularlar ve örgüt dışında tanınma ihtiyacı duyarlar. Liderlerin resmi ve gayri resmi güçleri, tek taraflı ve cesur kararlar alabilme konusunda büyük bir özgürlük sağlamaktadır.

10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Charles Handy, örgüt kültürünü anlamak için dört farklı sınıflandırma geliştirmiştir. Bu sınıflandırma, örgütlerin temel kültürel yapılarını ve nasıl işlediklerini açıklamayı amaçlar. Handy'nin örgüt kültürü sınıflandırmasını Yunan mitolojisindeki tanrıların isimleriyle betimlemiştir ve dört tip sınıflandırmadan bahsetmektedir:

- *Güç Kültürü (Zeus)*: Bu türde örgütler, otorite ve güç merkezidir. Kararlar genellikle bu otorite tarafından alınır ve iletişim yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Örgütün hızlı kararlar alabilmesi ve etkili olabilmesi önemlidir. Genellikle küçük işletmeler veya girişimlerde görülür.
- *Rol Kültürü (Apollo)*: Rol kültürü, büyük ölçekli organizasyonlarda yaygındır. Bu türde örgütler, belirli görevlerin, sorumluluk, kural, makam, statü ve rollerin net bir şekilde tanımlandığı bir yapıya sahiptir²¹¹. Bürokrasi ve iş bölümü önemlidir. Kurallara ve prosedürlere uyulması vurgulanır.
- *Kişî Kültürü (Dionysus)*: Kişî kültürü, profesyonel hizmet sektöründe veya uzmanlık gerektiren alanlarda görülebilir. Bu tür kültür, tipik olarak bilimsel araştırma yönelimine sahip, profesyonel ve mesleki bir bağa sahip olan örgütlerde daha uygun bir tercihtir²¹². Bu türde örgütlerde bireysel yetenekler ve uzmanlık vurgulanır. Çalışanlar, kendi profesyonel gelişimlerine odaklanır ve örgütün başarısı kişisel başarılarla bağdaştırılır.
- *Görev Kültürü (Athena)*: Görev kültürü, proje tabanlı çalışmalar ve takım işbirliği gerektiren örgütlerde yaygındır. Bu türde örgütler, belirli hedeflere ulaşmak için farklı uzmanlıkları bir araya getiren ekipleri vurgular. Athena,

²¹⁰ Sibel Yıldız, "Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2008 s.17.

²¹¹ Emirhan Gölcük, "Örgüt Kültürü ve İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2019, s.35.

²¹² Sabina Fatullayeva, a.g.e., s.103.

savaşın tanrıçası olarak bilinir ve problem çözme yeteneğiyle öne çıkarken, Athena kültüründe, güç ve etkinlik uzmanlıkla ilişkilendirilir²¹³. Kişinin yaş, kıdem veya üst yönetimle olan ilişkileri gibi faktörler bu kültürde ikinci sıradadır.

Bu kültürde başarı, çalışanın kendisi gibi düşünen ve ekip olabilen gruplarla destek gördüğü zaman sağlanmaktadır.

11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Tom Peters ve Robert Waterman, "Sıradışı Şirketlerde Mükemmellik" (In Search of Excellence) adlı kitaplarında örgütlerin mükemmelliğine dair araştırmalarını sunmuşlardır. Bu çalışmalarında, başarılı şirketlerin sahip olduğu ortak özellikleri incelerken, örgüt kültürünü de önemli bir faktör olarak ele almışlardır. Paylaşılan inançlar ve değerler, bir kuruluşun uyum sağlamasına, hedeflerine ulaşmasına, birleşmesine ve insanlara ve diğer kuruluşlara değerini kanıtlamasına yardımcı oluyorsa, o zaman böyle bir kültür kuruluşun başarısını etkilediği söylenmektedir²¹⁴.

Peters ve Waterman, örgüt kültürünü sınıflandırmak için "8 Temel İlke" yi tanımlamışlardır ve bu temel ilkeler, başarılı şirketlerin sahip olduğu örgüt kültürünün temel özelliklerini yansıtmaktadır:

- *Hareketi tercih etmek:* Başarılı şirketler hızlı kararlar alırlar ve eyleme geçerler. Çalışanlar proaktif ve girişimcidir. İletişim bireyler arasında kuvvetlidir ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında hemen çözüm üretirler.
- *Müşteri Odaklılık:* Müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve onlara en iyi hizmeti sunmak önceliklidir.
- *Girişimci Faaliyetleri Destekleme:* Bir kuruluşun birincil misyonu, fikirleri ve düşünceleri teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlar.. Bir organizasyonun yaratıcı düşünmeye teşvik ederek büyümeyi hedeflemesi doğru bir yaklaşımdır²¹⁵. Çalışanlara yetki verilir ve girişimcilik teşvik edilir. Yenilikçilik ve yaratıcılık desteklenir.
- *İnsana Değer Vererek Verimliliği Arttırma:* Çalışanlar, şirketin en değerli varlıkları olarak görülür. Onların yetenekleri ve katkılarıyla üstün sonuçlar elde edilir.

²¹³ Beste Gökçe Parsehyan, "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul aydın Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.130.

²¹⁴ Sabina Fatullayeva, a.g.e., s.103.

²¹⁵ Ezgi Berte Kutlu, a.g.e., s.62.

- *Değerlere Dayalı Kültür*: Şirketin temel değerleri ve kültürü, çalışanların davranışlarını belirler. Değerlere uyum önemlidir.
- *Basitlik ve Netlik*: Kurumlar ve işletmeler, temel yeteneklerine ve alanlarına odaklanırlar. Karmaşıklıktan kaçınırlar. Basit ve az sayıda yönetici ve personel, en iyi şirketlerin artan sorunları karşısında kontrolü ve verimliliği sürdürmesini sağlar.
- *Hızlı Karar Alma*: Şirketler, düşük hiyerarşi ve etkili iletişimle hızlı kararlar alırlar. Bürokrasiden kaçınırlar.
- *Kurum Değerlerini Ön Planda Tutma*: Şirketler, esneklik ve kontrolü dengelerler. Amaçlarına ulaşmak için yapılan çalışmalarda mükemmelliğe dikkat ederler. İnsan faktörünü mükemmel ulaşımda faktör olduğu sebebiyle diğer üretim faktörlerinden daha öncelikli tutarlar. Kurumlar ve işletmeler, başarının deneme yanılma gerektirdiğini savunmaktadırlar.

Bu temel ilkeler, Peters ve Waterman'ın örgüt kültürü sınıflandırmasını oluşturan temel kriterler olarak savunmaktadırlar. Bu sınıflandırma, başarılı kurumların nasıl işlediğini ve kültürlerini nasıl şekillendirdiklerini anlamak için kullanılmaktadır.

12. Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

William H. Schneider, örgüt kültürünü ifade edebilmek ve sınıflandırmak için "Schneider'ın Organizasyon Kültürleri Çerçevesi"ni geliştirmiştir. Bu çerçeve, örgütlerin kültürel özelliklerini ve davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılır. Schneider'a göre, organizasyon kültürleri dört farklı sınıflandırmayı içerir:

- *Yetenek Kültürü*: Aralarında yetenek Kültürünün paralelliği ve uyumluluğu mevcut olmayan mal ve hizmetlerin tanıtılması amacına hizmet eder. Bu tür kültürlerde, teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, planlanmış alternatiflere ve kaliteye büyük önem verilir.
- *İş Birliği Kültürü*: İş kültürü, inovasyon, risk alma ve esneklik üzerine odaklanır. Örgüt, hızlı kararlar almak için yaratıcı ve girişimci yaklaşımlar benimser. Çalışanlar, yeni fikirleri destekler ve değişime uyum sağlar.
- *Kontrol Kültürü*: Bu tip kültürde örgüt, kontrol, düzen ve etkin yönetim üzerine odaklanır. Karar alma süreçleri, yetkili, yönlendirici, muhafazakâr,

dikkatli, kesin ve emre dayalı olmak üzerine kuruludur²¹⁶. Asıl amaç örgütün devamlılığını sağlayabilmek, avantajlı bir konumda bulunmasını sağlamak ve büyümesini sağlayabilmektir.

- *Gelişme Kültürü*: Gelişme kültürü, örgütün sürdürülebilirliğini amaçlayarak büyümesine odaklanmaktadır. Örgüt, hedeflerine ulaşmak için performansı ve sonuçları önemser. Planlanan ile uygulanan davranışların arasındaki ilişkiyi temel kriter olarak gören bir kültür sınıflandırmasıdır.

²¹⁶ Ahmet Hamdi Arıkan, a.g.e., s.94.

V. BULGULAR

Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amacı, veri toplama aracı, ölçeği, evren ve örnekleme, araştırmanın hipotezleri ve modeli, sonrasında da bulgular ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

A. Araştırmanın Amacı

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, devlet tarafından üstlenilen sorumluluk ve görevleri yerine getiren çalışanın bağlı olduğu ve uymakla yükümlü olduğu normların, koşulların, uygulamaların ve teknik yöntemlerin bütünüdür. Kurum çalışanlarının çalışmakta oldukları işletmeye karşı bağlılık düzeylerinin yükseltilebilmesi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının asıl amacı olarak bilinmektedir ve bu sebeple örgüte bağlılığın oluşabilmesi, çalışan tarafından benimsenerek devamlılığının olması açısından örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığa ne derecede etkisi olduğu incelenmek istenmiş ve bu sebeple tez konusu belirlenmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa etkileri konusunda, literatürde geniş bir alan yazın konusu haline gelmiş olması sağlık tesislerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının etkinliğinin ve işleyişinin çalışan personellerdeki örgütsel bağlılığın artmasında ve örgüt kültürünün benimsenmesi araştırma amacı haline gelmiş olup, ne şekilde sonuç verdiğini incelemektir

B. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Veri toplama aşamasında, Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi' nin ilgili makamlarından alınan izin sonrası birim ve branş ayırt etmeden tüm hastane çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmış olup, personel işleri, eğitim birimi, supervisorları ya da idari hizmetler birimleri aracılığı ile internet üzerinden anket linki paylaşılarak, bir açıklama metni eşliğinde anket yollanmıştır.

Araştırmaya konu olan insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerini içeren anket araştırmanın yapılması istenilen iki hastaneden idari çalışan, sağlık memuru, memur ve işçi personellere uygulanmıştır. Farklı birim ve branşlardan olan personeller gönüllük esasına dayanarak katılım sağlamışlardır. Bilgilendirilmiş onam bu araştırma için aranmadı çünkü online veri toplama yöntemi ile Google forms üzerinden oluşturulan anket formuna ait link paylaşımı internet üzerinden yapılması tercih edilmiş olup, katılımcı gizliliği ve mahremiyeti büyük bir önem taşıdığından, veri toplama sürecinde kimlik bilgileri hiçbir aşamada ifşa edilmeyeceği ilgiliye iletilmiştir.

Anketin ilk bölümünde demografik bilgiler kısmı oluşmakta ve kişilerin ayırtıcı özelliklerini ifade eden yanıt gurupları oluşturmaktadır.

İkinci bölümde; İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi oluşturmakta ve 20 madde oluşturmaktadır.

Üçüncü kısımda; Kuruma olan bağlılık ölçülmek istenmekte ve 12 madde faydalanılmaktadır.

Anketin son bölümünü Çalıştığının Kuruma Yönelik Düşünceler ifadeleri oluşturmakta olup 15 maddeden oluşmaktadır.

C. Araştırmanın Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçekler Bilhan Tombul' un 2022 yılı "Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Pandemi Sürecinde Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma" yüksek lisans tez çalışmasındaki ölçeklerden alınmıştır.

Bu araştırmada uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işlevi ve etkinliği anketin cevaplandırılmasında, 5' li Likert Ölçeği kullanılmış olup, ölçekteki cevaplama seçenekleri şunlardır: 1- Tamamen Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir ve 20 ifadeden oluşmaktadır.

Kurumunuza bağlılık anketi 12 ifadeden oluşmaktadır ve değerlendirme seçenekleri 1-Çok Etkiliyor, 2- Etkiliyor, 3- Kararsızım, 4- Etkilemiyor, 5- Hiç Etkilemiyor şeklindedir.

Çalıştığımız kuruma yönelik düşünceler anketi ise 15 ifadeden ve 1- Kesinlikle Katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3- Kararsız, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılmıyorum değerlendirme seçeneklerinden oluşmaktadır.

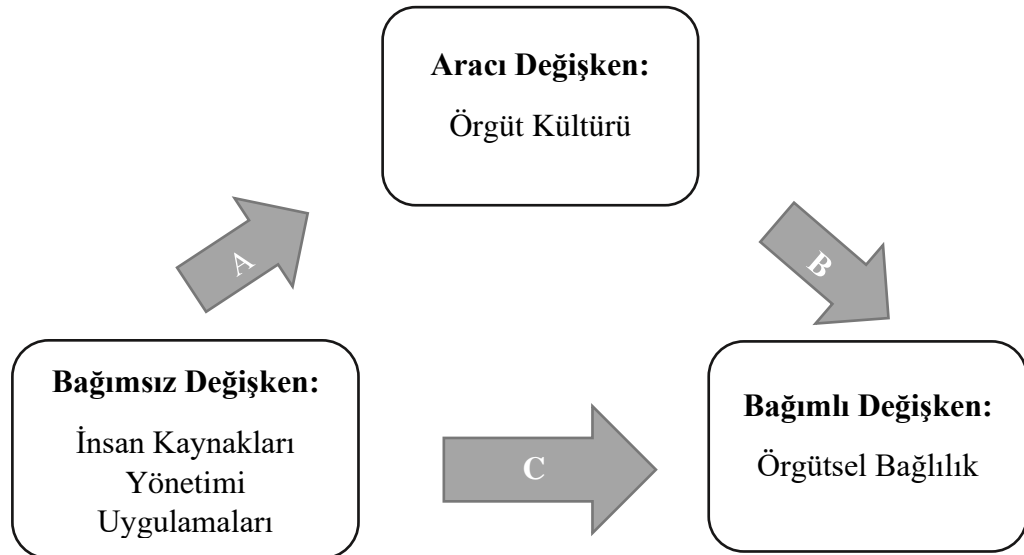
D. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Bakırköy ilçesi belirlenmiş ve örnekleme Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi oluşturmuştur. 600 hastane çalışanına anket gönderilmiş ve 560 kişiden dönüş alınmıştır. Alınan dönüş sonrasında hatalı şiklendirme dolayısı ile 301 katılımcı araştırmaya dâhil edilmiştir. Dönüş sağlayan katılımcıların demografik bilgilerine göre 152 kişisi kadın, 149 kişisi erkektir.

E. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Araştırmada, aşağıda listelenen hipotezler kurularak, Örgütsel Bağlılığın, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgüt Kültürü arasındaki değişken etkileri incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki için hazırlanan teoriksel model aşağıdaki gibidir;

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



Araştırma Hipotezleri;

H1: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H4: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

H5: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H6: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H7: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H8: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi yaşa göre farklılaşmaktadır.

H9: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık yaşa göre farklılaşmaktadır.

H10: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü yaşa göre farklılaşmaktadır.

H11: Devlet hastanesi çalışanlarının insan kaynakları yönetimi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H12: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H13: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H14: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H15: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H16: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H17: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmaktadır.

H18: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmaktadır.

H19: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü kurumda çalışılan süreye göre farklılaşmaktadır.

H20: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi iş değişikliği sayısına göre farklılaşmaktadır.

H21: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık iş değişiklik sayısına göre farklılaşmaktadır.

H22: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü iş değişiklik sayısına göre farklılaşmaktadır.

H23: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışma alanına göre farklılaşmaktadır.

H24: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık çalışma alanına göre farklılaşmaktadır.

H25: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü çalışma alanına göre farklılaşmaktadır.

H26: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H27: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H28: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

F. Bulgular

1. İstatistiksel Analiz

Tüm veriler, SPSS 22.0 paket programında analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro-Wilk Testi ve çarpıklık basıklık katsayısı ile sınanmıştır. Ortalamaları karşılaştırmak için t testi ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde²¹⁷ Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi. Aracılık etkisinin ölçülmesi için üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

²¹⁷ Erginbay Uğurlu, Ekonometri Uygulamaları Kılavuzu, Lambert Academic Publishing , London, 2023, s.5

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçekleri Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İnsan Kaynakları	0,977	20
Örgütsel Bağlılık	0,959	12
Örgüt Kültürü	0,912	15

Çizelge 4: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi.

301 katılımcıdan elde edilen verilerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerine ilişkin, Cronbach's Alpha kat sayısı 0,70 değerinden yüksek bulunmuş olup ölçekler yüksek güvenirlilindedir.

Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Değişken	n	%
Cinsiyet		
Kadın	152	50,5
Erkek	149	49,5
Toplam	301	100
Medeni Durum		
Bekar	111	36,9
Evli	161	53,5
Boşanmış	29	9,6
Toplam	301	100
Yaş		
18-24 yaş	24	8,0
25-34 yaş	122	40,5
35-44 yaş	98	32,6
45-54 yaş	52	17,3
55 yaş ve üzeri	5	1,7
Toplam	301	100
Eğitim		
Önlisans	122	40,5
Lisans	109	36,2
Yüksek Lisans	64	21,3
Doktora	6	2,0
Toplam	301	100
Kurum Süre		
0-2 yıl	62	20,6
3-5 yıl	68	22,6
6-10 yıl	83	27,6
11-15 yıl	60	19,9
16+ yıl	28	9,3
Toplam	301	100
İş Değişiklik		
0-1 kez	56	18,6
2-4 kez	230	76,4
5 ve üzeri	15	5,0
Toplam	301	100
Çalışma Alanı		
İşçi	28	9,3
Memur	70	23,3
Sağlık Memuru	107	35,5
İdari Personel	96	31,9
Toplam	301	100

Çizelge 5: Demografik bilgilere ilişkin analizler

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri içeren tablo incelendiğinde,

1. Katılımcıların 152'si (%50,5) kadın ve 149'u (%49,5) erkektir.
2. Katılımcıların 111'i (%36,9) bekar, 161'i (%53,5) evli ve 29'u (%9,6) boşanmış medeni durumda olduğu görülmüştür.
3. Katılımcıların 24'ü (%8,0) 18-24 yaş grubu, 122'si (%40,5) 25-34 yaş grubu, 98'i (%32,6) 35-44 yaş grubu, 52'si (%17,3) 45-54 yaş grubu ve 5'inin de (%1,7) 55 yaş ve üstü olduğu görülmüştür.
4. Katılımcıların 122'si (%40,5) ön lisans, 109'u (%36,2) lisans, 64'ü (%21,3) yüksek lisans ve 6'sının da (%2,0) doktora mezunu olduğu görülmüştür.
5. Katılımcıların 62'si (%20,6) 0-2 yıl, 68'i (%22,6) 3-5 yıl, 83'ü (%27,6) 6-10 yıl 60'ı (%19,9) 11-15 yıl ve 28'inin de (%9,3) 16 yıl ve üzeri yıldır bu kuruma hizmet ettiği görülmüştür.
6. Katılımcıların 56'sı (%18,6) 0-1 kez, 230'u (%76,4) 2-4 kez ve 15'inin de (%5,0) 5 ve üzeri kez iş değişikliği yaptığı görülmüştür.
7. Katılımcıların 28'i (%9,3) işçi, 70'i (%23,3) memur, 107'si (%35,5) sağlık personeli ve 96'sı (%31,9) idari personel olarak çalıştığı görülmüştür.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	EnY	EnB	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Std. Çarpıklık Hatası	Basıklık	Std. Basıklık Hatası
İnsan Kaynakları Yönetimi	301	1,0	5,0	3,28	1,12	0,02	0,14	-0,94	0,28
Örgütsel Bağlılık	301	1,0	5,0	3,65	0,97	-0,96	0,14	0,54	0,28
Örgüt Kültürü	301	1,0	5,0	3,50	0,83	-0,06	0,14	-0,16	0,28

Çizelge 6: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerinden elde edilen puanlara ait betimsel değerler

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için yapılan analizler öncesinde belirli varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir.

Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. ± 2 aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir

(George ve Mallery, 2010)²¹⁸. Çizelgede da yer alan ve ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermiştir. En yüksek puan ortalaması örgütsel bağlılık 3,65, en düşük puan ortalaması insan kaynakları yönetimi 3,28 olduğu görülmüştür.

4. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	sig
İnsan Kaynakları	Kadın	152	3,24	1,07	-0,616	0,538
	Erkek	149	3,32	1,17		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	152	3,55	1,00	-1,858	0,064
	Erkek	149	3,76	0,94		
Örgüt Kültürü	Kadın	152	3,42	0,83	-1,735	0,084
	Erkek	149	3,58	0,82		

Çizelge 7: Cinsiyete göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve t testi sonuçları

Çizelge incelendiğinde İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının, cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çizelgede incelenen kadın ve erkek kategorisinin ortalamalarına bakıldığında normal dağılımda oldukları görülmüştür. Üç değişkene göre de birbirine yakın ortalamaları çıkan erkek katılımcılar benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir. En nihayetinde kadın ve erkek katılımcıların ortalamaları arasında yüksek bir fark olmadığı görülmüştür.

²¹⁸ George Darren, Mallery Paul, "SPSS for Windows Step by Step", **A Simple Guide and Reference**, 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston, 2010

5. Medeni Duruma Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark Durum
İnsan Kaynakları	Bekar	111	3,32	1,18	0,153	0,858	
	Evli	161	3,25	1,09			
	Boşanmış	29	3,26	1,08			
Örgütsel Bağlılık	Bekar	111	3,79	0,98	3,981	0,020	1>2
	Evli	161	3,51	0,98			
	Boşanmış	29	3,91	0,79			
Örgüt Kültürü	Bekar	111	3,57	0,79	0,765	0,466	
	Evli	161	3,45	0,87			
	Boşanmış	29	3,48	0,72			

Çizelge 8: Medeni duruma göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları

Çizelge incelendiğinde örgütsel bağlılık puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Bekârların örgütsel bağlılıklarının evlilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelgede insan kaynakları ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında fark çıkmamış olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık değişkeninde 1>2 arasında çıkmış olan farkın boşanmış ve bekar katılımcıların ortalamalarında daha yüksek olduğu görülmüştür. Bekar çalışanların ilk işleri olabileceği düşüncesi ile çalıştıkları kuruma duygusal yönden yaklaşarak daha fazla değer veriyor olabilecekleri fakat boşanmış katılımcıların da yine hem yaş aralıkları hem de özel hayatlarındaki sorumluluk ve iş yerindeki memnuniyet düzeyleri doğrultusunda örgütsel bağlılık ortalamalarının yüksek çıkabileceği söylenebilir.

6. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark Durum
İnsan Kaynakları	18-24 yaş	24	3,28	1,23	0,901	0,464	
	25-34 yaş	122	3,19	1,20			
	35-44 yaş	98	3,45	1,03			
	45-54 yaş	52	3,17	1,02			
	55 ve üstü	5	3,22	1,13			
Örgütsel Bağlılık	18-24 yaş	24	3,83	0,88	1,022	0,396	
	25-34 yaş	122	3,53	1,10			
	35-44 yaş	98	3,76	0,94			
	45-54 yaş	52	3,67	0,79			
	55 ve üstü	5	3,78	0,24			
Örgüt Kültürü	18-24 yaş	24	3,61	0,82	0,935	0,444	
	25-34 yaş	122	3,39	0,88			
	35-44 yaş	98	3,58	0,80			
	45-54 yaş	52	3,53	0,78			
	55 ve üstü	5	3,57	0,47			

Çizelge 9: Yaşa göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları

Yaş gruplarına göre insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çizelgede bulunan üç boyutta da fark çıkmamış olduğu görülmüştür. Fakat insan kaynakları değişkeninde 35-44 yaş aralığının ortalamalarının yüksek çıkmış olması çalışanın daha sorumluluk bilinciyle çalışıyor olabileceğini, örgütsel bağlılık değişkeninde 18-24 yaş aralığının ortalamalarının yüksek çıkmış olmasının yine ilk iş deneyimleri olabileceği ve örgüt kültürü değişkeninde de 18-24 yaş aralığı katılımcıların ortalamalarının yüksek olması aynı sebep ile bağdaştırarak duygusal yaklaşımlarından ve memnuniyetlerinden dolayı örgütsel bağlılıkları yükselmiş ve örgüt kültürünü de benimsemiş olabilecekleri düşünülmüştür.

7. Eğitim Durumuna Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetimi puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p < 0,05$). Ön lisans ve lisans mezunlarının insan kaynakları yönetimi puan ortalamalarının yüksek lisans mezunu katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark Durum
İnsan Kaynakları	Ön lisans	122	3,47	1,13	4,530	0,004	1,2>3
	Lisans	109	3,32	1,11			
	Yüksek Lisans	64	2,85	1,02			
	Doktora	6	3,20	1,02			
Örgütsel Bağlılık	Ön lisans	122	3,68	0,93	0,389	0,761	
	Lisans	109	3,59	1,09			
	Yüksek Lisans	64	3,68	0,87			
	Doktora	6	3,93	0,84			
Örgüt Kültürü	Ön lisans	122	3,56	0,87	1,361	0,255	
	Lisans	109	3,52	0,81			
	Yüksek Lisans	64	3,32	0,77			
	Doktora	6	3,63	0,62			

Çizelge 10: Eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları.

Çizelgede İnsan kaynakları değişkeninde fark çıkmış olduğu görülmüştür. Yüksek lisans mezunu 64 katılımcının almış olduğu eğitim dolayısı ile daha çok sorgulama mekanizması geliştirmiş olabileceği sebebi ile insan kaynakları ortalamasının düşük çıkmış olabileceği söylenebilir.

8. Kurumda Çalışılan Süreye Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Kurum süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark Durum
İnsan Kaynakları	0-2 yıl	62	3,25	1,22	1,046	0,383	
	3-5 yıl	68	3,52	1,22			
	6-10 yıl	83	3,21	1,02			
	11-15 yıl	60	3,17	1,09			
	16 yıl ve üzeri	28	3,19	0,97			
Örgütsel Bağlılık	0-2 yıl	62	3,76	0,99	0,347	0,846	
	3-5 yıl	68	3,58	1,08			
	6-10 yıl	83	3,61	0,92			
	11-15 yıl	60	3,68	0,99			
	16 yıl ve üzeri	28	3,67	0,80			
Örgüt Kültürü	0-2 yıl	62	3,44	0,87	2,059	0,086	
	3-5 yıl	68	3,73	0,87			
	6-10 yıl	83	3,37	0,77			
	11-15 yıl	60	3,45	0,73			
	16 yıl ve üzeri	28	3,55	0,89			

Çizelge 11: Kurumda çalışılan süreye göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları

Kurumda çalışılan süreye göre insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

9. İş Değişiklik Sayısına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	İş Değişiklik	n	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark Durum
İnsan Kaynakları	0-1 kez	56	3,17	1,16	1,543	0,215	
	2-4 kez	230	3,33	1,11			
	5 ve üzeri kez	15	2,86	1,10			
Örgütsel Bağlılık	0-1 kez	56	3,43	1,08	2,155	0,118	
	2-4 kez	230	3,72	0,92			
	5 ve üzeri kez	15	3,52	1,23			
Örgüt Kültürü	0-1 kez	56	3,34	0,83	2,848	0,060	
	2-4 kez	230	3,56	0,80			
	5 ve üzeri kez	15	3,16	1,04			

Çizelge 12: İş değişiklik sayısına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları

İş değişiklik sayısına süreye göre insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamasının farklılaşmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

10. Çalışma Alanına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Alan	n	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark Durum
İnsan Kaynakları	İşçi	28	3,73	0,92	2,993	0,031	1>4
	Memur	70	3,33	1,18			
	Sağlık Memuru	107	3,33	1,20			
	İdari Personel	96	3,05	0,99			
Örgütsel Bağlılık	İşçi	28	3,83	0,86	0,888	0,448	
	Memur	70	3,74	0,92			
	Sağlık Memuru	107	3,65	1,02			
	İdari Personel	96	3,54	0,99			
Örgüt Kültürü	İşçi	28	3,66	0,71	4,170	0,006	3>4
	Memur	70	3,40	0,83			
	Sağlık Memuru	107	3,68	0,89			
	İdari Personel	96	3,31	0,72			

Çizelge 13: Çalışma alanına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü puan ortalamaları, standart sapmaları ve ANOVA sonuçları

Çalışma alanına göre insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü puan ortalamalarının farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). İşçilerin insan kaynakları yönetimi puan ortalamalarının idari personel olarak çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Sağlık memurlarının örgüt kültürü puan ortalamalarının idari personel olarak çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Çalışma alanına göre insan kaynakları değişkeninde 1>4 arasında fark göstermiş olduğu ve 28 katılımcı personelin kurum tarafından haklarının savunulabildiği ve kuruma karşı memnuniyet gösterdikleri düşünülerek ortalamalarının yüksek çıkmış olduğu görülebilmektedir. Fakat örgüt kültürü değişkenindeki 96 idari personel katılımcının ise puan ortalamalarının düşük olduğu, hali hazırda kurumun işleyişini bilebildikleri için yada bazı çalışma koşullarının memnun etmediği anlaşılmıştır.

11. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişken	1	2	3
İnsan Kaynakları	——		
Örgütsel Bağlılık	,373**	——	
Örgüt Kültürü	,570**	,326**	——

*. Korelasyon %5 istatistiksel anlamlılığı göstermektedir (2-tailed).

** .Korelasyon %1 istatistiksel anlamlılığı göstermektedir (2-tailed).

Çizelge 14: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü elde edilen puanlara ait Pearson korelasyon katsayıları.

Çizelge incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,373$; $p<0,01$) İş ortamında çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnuniyetleri artarken buna paralel olarak arttıkça buna bağlı olarak örgütsel bağlılıkları da yükselir.

Çizelge incelendiğinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgüt kültürü puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,570$ $p<0,01$) İş ortamında insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça, çalışanların örgüt kültürleri de artmaktadır.

Çizelge incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. ($r=0,326$; $p<0,01$) Çalışanların örgüt kültürleri arttıkça, örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Çizelgede bulunan 1 insan kaynakları değişkenini, 2 örgütsel bağlılık değişkenini ve 3 ise örgüt kültürünü ifade etmektedir. Çizelgede üç değişkeninde orta düzey ilişkili olduğu sonucu çıkmış olduğu ve insan kaynakları değişkeni etkilendiğinde örgütsel bağlılığın arttığı yada örgütsel bağlılık değişkeni etkilendiğinde örgüt kültürünün artacağı sonucu görülmüştür.

G. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

	β	
	ÖK	ÖB
Test1		
İKY		0,33***
R ²		0,14
F		48,28***
Test2		
İKY	0,42***	
İKY R ²	0,33	
F	144,18***	
Test3		
İKY		0,24***
ÖK		0,20***
R ²		0,16
F		27,95***
Sobel Test (z)		3,9***

*p \leq .05 ** p \leq .01 *** p \leq .001

Çizelge 15: Aracılık testine ilişkin bulgular.

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, farklı bir ifadeyle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmış, insan kaynakları yönetimi ile aracı değişken olarak belirlenen örgüt kültürü, bağımsız değişkenler olarak ele alınarak, bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgütsel bağlılık (ÖB) üzerine etkisini ve bu etkide örgüt kültürünün (ÖK) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986: 1179) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olması gerekmektedir. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (ÖB) üzerinde

anlamli etkisi sürmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, ÖK düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, İKY-ÖK-ÖB arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular “Çizelge 15” de verilmiştir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında İKY'nin ÖB'yi ($\beta = .33, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda İKY'nin aracılığı araştırılan ÖK'ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, İKY'nin ÖK'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .42, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise İKY ve aracılığı araştırılan ÖK birlikte analize sokulmuş ve ÖB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda, İKY'nin ÖK ile birlikte analize sokulmasıyla ÖB üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .24, p < .01$), ÖK'nın da ÖB üzerindeki etkisi devam etmiştir. ($\beta = .20, p < .01$) Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 3,9, p < .01$). Bu bulgu İKY'nin ÖB'ye etkisinde ÖK'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H2 ve aracılık hipotezi olan H3'ün desteklendiği görülmektedir.

Hipotezler

Sıra	Hipotez	Kabul/Ret
1	Cinsiyete göre insan kaynakları yönetimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
2	Cinsiyete göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
3	Cinsiyete göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
4	Medeni duruma göre insan kaynakları yönetimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
5	Medeni duruma göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Kabul
6	Medeni duruma göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
7	Yaşa göre insan kaynakları yönetimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
8	Yaşa göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
9	Yaşa göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
10	Eğitim durumuna göre insan kaynakları yönetimi puanları farklılaşmaktadır	Kabul
11	Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
12	Eğitim durumuna göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
13	Kurumda çalışılan süreye göre insan kaynakları yönetimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
14	Kurumda çalışılan süreye göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
15	Kurumda çalışılan süreye göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
16	İş değişiklik sayısına göre insan kaynakları yönetimi puanları farklılaşmaktadır	Ret
17	İş değişiklik sayısına göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
18	İş değişiklik sayısına göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Ret
19	Çalışma alanına göre insan kaynakları yönetimi puanları farklılaşmaktadır	Kabul
20	Çalışma alanına göre örgütsel bağlılık puanları farklılaşmaktadır	Ret
21	Çalışma alanına göre örgüt kültürü puanları farklılaşmaktadır	Kabul
22	İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul
23	İnsan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul
24	Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	Kabul
25	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
26	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
27	Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
28	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	Kabul

Çizelge 16: Hipotezler

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesi istenilen araştırmaya sağlık tesisinde çalışan toplamda 301 kişi katılım sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kurum ve işletmelerde yönetim ve idari kadronun yanında yer almış ve işletmeye en uygun adayın belirlenmesinden değerlendirilmesine, işe alımından oryantasyon ve eğitimine kadar olan sürece öncü bir fonksiyon olmaktadır. Bunun yanı sıra personelin işletmede çalışmaya başlaması ile farklı bir fonksiyonu devreye girerek o personelin kurum için stratejik adımlar atabilmesine yardımcı olmak, yön göstererek statü ve kariyer anlamında da yön gösterici yönlendirici ve değerlendirici olmaktadır. Personel ise çalışmakta olduğu işletmeden ne kadar memnun olursa o denli çalışmasına ve çevresine de yansıtacaktır. Karşılıklı bir çıkar alış-verişi söz konusu olsa da maddi ve manevi yönden beslenebilen personelin çalışmakta olduğu kurumun vizyon, misyon ve kurallarını sorumluluk bilinciyle doğal olarak kabullenecektir. Kurum içinde çalıştığı birim ve çalışma arkadaşları olduğu konumu daha çok severek sahiplenmesine yardımcı olacak ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde destekleyecektir. Kurumda etken olarak sayılabilecek güven, memnuniyet ve aidiyet örgütsel bağlılığın temellerini oluşturduğu söylenebilir. Çalışan yeni başlamış da olsa yapacağı iş birliği ve rekabet duygularını güçlendirmek, örgüt içindeki çalışanların bağlılığını artırabilmektedir²¹⁹.

Örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü birbirine bağlı birbirinden etkilenebilen iki değişken olarak ele alındığında örgüt kültürü aracı rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü kurumun ya da işletmenin kurallarını, davranış biçimlerini, inançlarını ve kurumun değerlerini kapsayan bir olgudur. Örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulama politikalarına destekçidir ve uygulamaların etkisine yön verip şekillendirebilen ayrıca örgütsel bağlılık ile de ilişkilendirmeyi başaran bir aracı rolü vardır.

İnsan Kaynakları uygulamaları çalışan personelin sağladıkları eğitim programları ile kendilerini geliştirmelerine olanak sağladığını yani kariyerlerinde

²¹⁹ Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 5. Basım, 2020, s.282

destekçi olduğunu ifade eder şekilde yaklaşımlarıyla kuruma bağlılıklarını pekiştirebilir. Kurum içinde adil görev dağılımına, personelden gelen talep ve yardım sorularına göre personel ile kurdukları etkileşim sayesinde de kendilerini daha güvende hissedebilecek ve haklarının savunulduğunu, rahatsız oldukları konuları dile getirebileceklerini bildikleri durumda sahiplenilme duygusu tetiklenebilecektir.

Çalışan personel için kurumda her türlü adil davranış ve yaklaşım, eşit dağılım, ödüllendirme sistemi de örgüt kültürünün öğrenilmesinde önemli unsurlardır. Adil olmayan bir ödüllendirme sistemi personelin örgütsel bağlılığını mutlak olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

Araştırmada demografik özellikleri sunulan ve medeni durumları bekar, evli ve boşanmış olan personeller için çalıştığı kuruma olan kültürü benimsemek ve bağlılık gösterebilmek özel yaşamlarındaki devam etmek zorunda oldukları zorunluluk ve sorumlulukları neticesinde daha çok zorlaşabilmekte ve kuruma karşı memnuniyetleri iyi yönde daha zor etkilenebilmektedir. Araştırmada çizelge 8' de bahsi geçtiği gibi istatistik sonucu olarak medeni durumu evli olanların bekâr çalışanlara oranla örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda "**H₆**: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgütsel bağlılık medeni duruma göre farklılaşmaktadır." hipotezini doğrulamaktadır. Medeni durumu evli olan bir kişi ailesel sorumlulukları ve çalıştığı kurum arasında denge kurmakta zorlanabilir. Özel hayatında yaşamış olduğu sorunlar iş hayatını da etkileyerek bağlılık düzeyi negatif yönde olabilecektir. Diğer yandan aile hayatında, çalıştığı iş ve kurumu konusunda destek gördüğünde başarılı bir çalışma hayatı ve statüsünde, kariyerinde daha başarılı olabilecek ve memnuniyeti dahada artarak bağlılığını yükseltecektir. Ayrıca özel hayatındaki mecburiyetleri personelin çalıştığı kurumdan memnun olamasa bile kalmaya mecbur bırakacak olup, mutsuz olsa bile aynı duygu durumuyla çalışmaya devam edecektir. Manevi yönden memnun olmayan ve mutsuz olan çalışan birim arkadaşlarını da bazı durumlarda kötü etkileyebilecektir.

Araştırma doğrultusunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelenmek istenmiş ve inceleme dahilinde de sunulan **H₁**, **H₂**, **H₃**, **H₄**, **H₁₄**, **H₂₃**, **H₂₅**, **H₂₆**, **H₂₇** ve **H₂₈** kabul görmüş ve istatistik sonucuna göre anlamlı sayılarak kabul edilmiştir.

H1: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H4: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.

H14: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H23: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışma alanına göre farklılaşmaktadır.

H25: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü çalışma alanına göre farklılaşmaktadır.

H26: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H27: Devlet hastanesi çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H28: Devlet hastanesi çalışanlarının, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmaya konu iş kolu olan sağlık tesislerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek stres faktörlerinin neler olabileceği konusunda yada ekip içi liderliğin diğer çalışanlar tarafından nasıl algılanabileceği ve bunun çalışan performansına, bulunduğu birimde kalma isteğine etkisi üzerine çalışılabileceği konusu, bu araştırma sonuçlarından da faydalanılarak önerilir.

VII. KAYNAKÇA

MAKALELER

- AKSU, B., ÖZMEN, H. İ., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanlar Tarafından Algılanışının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir İşletme Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2022.
- ALANLI, A., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, Isparta, Cilt: 1, Sayı: 1, 2022.
- ALTUNDERE, DOĞAN, M. B., KARAGÖZ, S., “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 8(2), 157-179, 2022.
- ASLAN, Ş., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Meleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:2, Cilt: 15, 2008.
- AŞAN, Ö., “İş Özellikleri Modelinde Moderatör Etkinin Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 1999.
- AVCI, A., “Örgütsel Bağlılık: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, **International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, 12/6, p. 55-76, Ankara, 2017.
- AYKAÇ, M., BALCI, B., “Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı Mı, İkame Mi?”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2016.
- BİLGİÇ, H. F., “Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi”, **Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, 2017.
- BİLGİÇ, R., “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 11 (22), 66-77, Aralık, 2008.

- ÇAKAN, S., “İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşyeri Beceri Geliştirme Sistemlerinin Aracı Rolü: Beyaz Yaka İşgücü Örneği”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(1), 221-236. 2022.
- ÇETİN, M., KAYIR, H., “Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler”, **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi**, 45, (1), 2010.
- ÇÖL, G., GÜL, H., “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, Nisan, 2005.
- ERDEM, M., “Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt 16, Sayı 4, 2010.
- ERDEM, R., ADIGÜZEL, O., KAYA, A., “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, 2010.
- EROĞLU, E., “İnsan Kaynakları” **Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri**, **Kurgu Dergisi**, Sayı:16, 2627-282, 1999.
- EROĞLU, O., "1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Mardin, Cilt 12, Sayı 29, 2016.
- EROĞLU, Y., “Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Dört Temel Boyutunun Gelişmiş (Belçika ve Abd) ve Geri Kalmış (Bangladeş ve Pakistan) Ülkeler Açısından Değerlendirilmesi”, **Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2020.
- ESMER, Y., YÜKSEL, M., “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı 62, 2017.
- GÜL, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Academic Review**, Cilt 2, Sayı 1, 2002.
- IŞIK, V., “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 / 3, 2009.
- KARABETYAN, L., Kadın Çalışanlarda Örgüt Kültürünün Kariyer Tatminine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği”, **İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi**, 19, 1–52, 2019.

- KARACA, M., "Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması", **Uluslararası Akademik Birikim Dergisi**, Cilt: 5 Sayı:3, 2022.
- KARAÇOR, S., ŞAHİN, A., "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:4, Sayı:8, 2004.
- MANSUROVA, S., GÜNEY, S., "İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama", **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Sayı. 52,33-54, 2018.
- NAKTİYOK, S., İŞCAN, Ö. F., "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(2), 2019.
- OKÇU, V., "Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi: Theory and Practice**, Cilt 20, Sayı 4, 2014.
- OLCAY, E., ALPBOĞA, R. AÇAR, M. S., KARAMAN, S., ÇELİK, S., DENİZ, İ., "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış", **Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences**, 9(62):2558-2569, 2023.
- ÖCAL, M., "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi**, Samsun, 2019.
- ÖNCÜL, M. S., DENİZ, M., İNCE, A. R., "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, 2016.
- ÖZDEMİR, L., SÖNMEZ, R. V., "Örgüt Kültürünün Süreç İnovasyonu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma", **Kesit Akademi Dergisi**, Sayı:13, Mart, 2018.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., AKTAŞ, A., "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, 2007.
- PEKDEMİR, I., KOÇOĞLU, M., GÜRKAN, G. Ç., "Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:43, Sayı:2, 2014.

- POLATCI, S., ARDIÇ, K., TÜRKAN, G., “Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:21 Sayı:2, 2014.
- SİĞRİ, Ü., “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt7, Sayı: 2, 261-278, 2007.
- SÜRÜCÜ, L., MAŞLAKÇI, A., “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, **International Journal of Management and Administration**, Cilt:2, Sayı:3 2018.
- ŞİMŞEK, M.Ş., ASLAN, Ş., “Meslekî ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 23, Sayı 12, 2012.
- TAYFUN, A., PALAVAR, K., ÇÖP, S., “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırma Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2010.
- ÜNLÜ, U., “Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatin Önemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:106, 2017.
- YEŞİL, S., ÖZEL, B., “İnsan Kaynakları Yönetimi (İky) Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performansa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2019.
- YILMAZ, H., KAYNAR, İ. "Örgütlerde Yönetim Tarzı ve Algılanan Etik İklim İlişkisinin Analiz Edilmesi: Kantitatif Bir Araştırma", **The Journal of Academic Social Science Studies**, Yıl: 13, Sayı:83, s. 339-364, 2020.
- YOLAÇ, S., OMUZ, B., “Örgütsel Yalnızlık Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics**, 33, 83-98, 2021.
- YÜCEL, İ., ÇETİNKAYA, B., “Birey Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 3, Eylül, 2016.

TEZLER

- AK, M. "Örgütsel Bağlılık ve Görevde Yükselme: Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevde Yükselmeye İlişkin Adalet Algılarının Bartın İli Örneğinde İncelenmesi", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, 2017.
- AKMAN, S., "İşyerlerinin Kapanmasında İnsan Kaynakları Bölümlerinin İşlevleri" **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010.
- AKTEN, C., "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Kazım Taşkent Şeker Fabrikasında Araştırma Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2014.
- AKÜN, E., "Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Buna Yönelik Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022.
- ARIKAN, A. H., "Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Mayıs, 2019.
- AYANOĞLU, ŞİŞMAN, F., "İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- AYDIN, A., "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012.
- AYGÜN, A., "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2012.
- BABAYEVA, M., "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Oluşumunda İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi ve Buna Yönelik Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018.
- BERTE, KUTLU, E., "Bankalarda Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Zonguldak İlinde Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019.

- BİBER, L., “Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2016.
- CİHANGİROĞLU, N., “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2009.
- ÇAKIR, Z., “Örgüt Kültürü Bağlamında Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- ÇELİKTAŞ, Z., “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- ÇETİN, A., "İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2019.
- DEMİR, M., “Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2017.
- DİKMEÇLİ, E., “İşyeri Zorbalığı ile Örgüt Kültürü İlişkisi: Bahçelievler Devlet Hastanesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, 2017.
- DOĞRU, G., “Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012.
- DURMAZ, H. O., “Likert’in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- EGİ, C., “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Doyumunu Yordaması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- ERALP, T., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayarın Dış Kaynaklı Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kullanılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1998.

- ERARSLAN, D., “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2011.
- ERDEM, E., “İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2007.
- ERDOĞAN, İ., “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- EROL, H. Ö., “Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Büyük Veri Analitiği Uygulamaları: İşe Alım Sürecine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2022.
- ERTEMSİR BERKİN, E., “İnsan Kaynakları Yönetimi Dersinin E-Öğrenme Ortamında Yürütülebilmesi İçin Ders İçeriğinin Senaryolaştırılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005.
- ERTUĞRUL, A., “Mesleki Profesyonelleşme: İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2021.
- FATULLAYEVA, S., “İşletmelerde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021.
- GÖLCÜK, E., “Örgüt Kültürü ve İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- GURBANLI, E., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi. (Otel İşletmelerinde Alan Araştırması Azerbaycan Türkiye Karşılaştırması)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2000.
- GÜL, R., “Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Kamu Kurumunda Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kafkas Üniversitesi, Kars, 2016.

- GÜLİYEYEV, F., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bakü Büyük Kışlak Agro Şirketinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2018.
- GÜMÜŞ, A., “Ulusal Kültürün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları, İş Performansları, İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisinde Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışlarının Aracılık Rolü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- GÜNDOĞAN, T., “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, **(Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.
- GÜNER, A.R., “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2007.
- İZGİ, C., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- KESKİN, Z., “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2015.
- KORUKÇU, N., “Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmanın İş-Aile Yaşam Dengesine Etkisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden İncelenmesi: Isparta İli Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2022.
- KÖKSAL, K., “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2007.
- MİDEM, G., “İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000’li Yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2016.
- MUTLU, D., “Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2000.

- ÖZCAN, F., “Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Kent Üniversitesi, İstanbul, 2020.
- ÖZDEN, SARAÇ, E., “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2016.
- ÖZERDEN, S., “İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizinin Önemi ve Örnek Bir İş Analizi Uygulaması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya, 2022.
- ÖZKAN, Ö., “Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- PARSEHYAN, B.G., “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2014.
- SAMADOV, S., “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2006.
- SAMADOV, S., “Gelişen Bir Pazarda Markalaşma Süreci ve Örgüt Kültürünün Etkisi: Azerbaycan Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2013.
- SAMADOV, S., “Gelişen Bir Pazarda Markalaşma Süreci ve Örgüt Kültürünün Etkisi: Azerbaycan Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2013.
- SAYAN, İ., “Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Eylül, 2018.
- SERT, S., “Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2010.

- SEVİM, E., “Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerleme Sistemlerini Belirlemeleri ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2005.
- SÖNMEZ, H., “Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ege Üniversitesi, İzmir, 2014.
- SÖZER, Z., “Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2006.
- ŞAR, İÇÖZ, A., “Örgüt Kültürü İle Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişkide Kuşakların Rolü”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- ŞENALP, T. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayarın Dış Kaynaklı Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kullanılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1998.
- ŞENERGÜÇ, S., “Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2009.
- ŞİMŞEK, B., “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Ağustos, 2013.
- ŞÖLEN, Ş., “İnsan Kaynakları Yönetiminde, Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirmeye Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenler Bakımından Güncellenmesi: Makine Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2020.
- TAŞ, M. A., “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2004.
- TEKNE, S., “Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- TOK, B., “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2020.
- TOR, A., “Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma”,

- (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2021.
- UÇAR, B., “Kültür İle Yaratıcı Örgüt İklimi Arasındaki İlişki e Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi, Malatya, 2016.
- URHAN, S., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2014.
- UZUNLAR, M. Z., “Çok Boyutlu Liderlik, İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2022.
- ÜRESİN, T., “Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- YAVUZ, S., “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven, Psikolojik Kontrat ve Psikolojik Kontrat İhlali Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, 2019.
- YAZICI, A. M., “İşletmelerde İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, 2022.
- YILDIZ, S., “Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2008.
- YİYİT, T., “Türk İşletmeleri İçin Örgüt Kültürü Boyutlarının Yerli Bir Modelleme Açısından İncelenmesi: Keşfedici Bir Örnek Olay Çalışması”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2016.
- ZADEOĞULLARI, S., “Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2010.
- ZERBALİYEV, U., “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Eylül, 2022.

KİTAPLAR

SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Aktüel 16 Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2018.

DARREN, G., PAUL, M., **SPSS for Windows Step by Step**, A Simple Guide and Reference, 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston, 2010

EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

GÜNEY, S., **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 5. Basım, 2020

UĞURLU, E., **Ekonometri Uygulamaları Kılavuzu**, Londra, 2023

DİĞER KAYNAKLAR

KIZILDAĞ, D., BÖYÜKASLAN, H. D., “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Neler Değişti? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, **25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Mayıs, 2017.

ACAR, Z., “Lojistik İşletmelerinde Teknoloji Kullanımının Örgütsel Bağlılığa Etkileri”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Mayıs, 2009.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Ek-2 Etik Kurul Raporu

Ek 1: Anket Formu

SOSYODEMOGRAFİK FORM

Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

Medeni Haliniz

Bekar

Evli

Boşanmış

Yaşınız

18-24

25-34

35-44

45-55

55 ve Üstü

**Okuduğunuz Bölüm / Sınıfınız /
Öğrenim Düzeyiniz**

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Çalışma Alanınız

Yoğun Bakım

Acil

Onkoloji

Pediyatri

Pediyatrik Yoğun Bakım

Yenidoğan

Yenidoğan Yoğun Bakım

Erişkin yoğun Bakım

İdari Çalışan

Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmen

Memur

Kadın Sağlığı ve Hastalıkları

Psikiyatri

Diğer.....

Ek A. İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi işaretleyiniz.

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşe alınacak adaylara işe uygunlukları için yapılan bir dizi test ve analizler çalışanlar için yeterlidir.					
2. Personel seçimi aşamaları da bütün adaylara eşit davranılmaktadır.					
3. Devlet hastanelerinde yapılan eğitim programlarına katılım sağlayacak çalışanlar arasında bir ayrımcılık yapmamakta ve tüm çalışanlara adil davranılmaktadır.					
4. Eğitim planlaması yapılırken çalışanların tavsiyeleri göz önüne alınmaktadır.					
5. Yapılan eğitim programlarının tüm içerikleri çalışanlar için tatmin edicidir.					
6. Eğitim değerlendirmeleri düzenli bir şekilde yapılmaktadır.					
7. Çalışmaya yeni başlayan personellere işe başlamadan önce görevlerini sorumluluklarını ve kurumu tanıtan bir eğitim (oryantasyon çalışması) programı yapılmaktadır.					
8. Devlet hastanelerinde personellere mesleği ile alakalı herhangi yeni bir uygulama ya da yeni bir cihaz kullanımına yönelik tanıtım amaçlı eğitim düzenlenmektedir.					
9. Kariyer hedeflemesi yapılırken bütün çalışanlara adil ve tarafsız davranılmaktadır.					
10. Personellere kariyer hedefleriyle ilgili gerekli yönlendirme ve bilgilendirme hizmeti verilmektedir.					
11. Devlet hastanelerinde çalışanlara düzenli olarak performans değerlendirmesi yapılmaktadır.					
12. Performans değerlendirmesi yapılan çalışanlara hangi koşullara göre değerlendirildikleri hakkında bilgi verilmektedir.					
13. Çalışanların performans değerlendirme verileri yazılı ya da sözlü olarak taraflarına bildirilmektedir.					
14. Performans değerlendirme verilerine göre başarılı bulunan çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
15. Maaşlar, çalışanların iş esnasında gösterdiği performansla doğru orantılıdır.					
16. Benzer hastaneler arasında çalışanlara ödenen maaş oranları birbirine yakındır.					
17. Devlet hastanelerinde çalışanlar problem ve tavsiyelerini üst yönetime rahatlıkla anlatabilmektedirler.					
18. Devlet hastanelerinde iş güvenliği ve çalışanların sağlığına yönelik yapılan çalışmalar yeterlidir.					
19. Çalışma planlaması yapılırken personelin öneri ve istekleri dikkate alınmaktadır.					
20. Hastane yönetimi tarafından belirli aralıklarla çalışanlara sosyal aktivite düzenlenmektedir.					

Ek B. Kurumunuza Bağlılık Anketi

İnsan kaynakları uygulamalarının, sizin kurumunuza bağlılığınızı ne ölçüde etkilediğini gösteren seçeneği işaretleyiniz.

Hiç Etkilemiyor	Etkilemiyor	Kararsızım	Etkiliyor	Çok Etkiliyor
-----------------	-------------	------------	-----------	---------------

1. Aday personelin seçim süreci uygulamaları				
2. Çalıştığımız hastanede, yeni başlayan çalışanı işe alıştırmak için yapılan oryantasyon programları				
3. Çalıştığımız hastanede verilen mesleki eğitim programları (konferans, kurslar vb)				
4. Çalıştığımız hastanede kariyer planlaması yapılırken tüm çalışanlara adil davranırlar				
5. Çalışanlara uygulanan performans değerlendirme yöntemleri				
6. Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanlara gösterilen tarafsız davranışlar				
7. Çalışanlara uygulanan performans değerlendirme sonucunda yapılan ödüllendirmeler				
8. Hastanede uygulanan ücret politikası				
9. Çalışanlar arasında ücret dağılımı yapılırken uygulanan adil davranışlar				
10. Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim				
11. Çalışanların birbiriyle iletişimi				
12. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik yapılan uygulamalar				

Ek C. Çalıştığınız Kuruma Yönelik Düşünceler Anketi

Çalıştığınız kuruma ilişkin düşüncelerinizi en iyi ifade eden seçeneğini işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
------------------------	-------------	------------	--------------	-------------------------

1 – Kariyerimin kalan kısmını bu hastanede geçirmekten mutluluk duyarım.				
2 Çalıştığım hastanenin problemlerini kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum				
3.Çalıştığım hastanede “ oraya ait olma” duygusunu güçlü bir şekilde hissetmiyorum.				
4 Çalıştığım hastaneye karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.				
5. Çalıştığım hastanede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.				
6. Çalıştığım hastane benim için değerlidir.				
7. İstesem bile benim için bu hastaneden ayrılmak şu anda çok zor				
8. Şu an bu hastaneden ayrılırsam hayatım büyük ölçüde etkilenir				
9. Çalıştığım hastaneden ayrılabilmeyi düşünmek için çok az seçeneğim var				
10.Çalıştığım hastaneye kendimden fazla yatırım yapmasaydım başka bir hastanede çalışmayı düşünebilirdim.				
11. Çalıştığım hastanede kalmak için bir zorunluluk hissetmiyorum.				
12. Avantajım olsa bile şu an bu hastaneden ayrılmayı doğru bulmuyorum.				
13. Çalıştığım bu hastaneden ayrıldığım takdirde kendimi suçlu hissedeceğim				
14.Çalıştığım hastane benim sadakatimi hak ediyor.				
15. Bağlı olduğum hastaneye çok şey borçluyum				

Ek 2. Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.10.2023-99295



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-99295
Konu : Etik Onayı Hk.

17.10.2023

Sayın Melike SAYMAN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu'nun 06.10.2023 tarihli ve 2023/09 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim

Dr.Öğr.Üyesi Alper FIDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BS941UBMR4 Pin Kodu : 03762

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SUNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Melike SAYMAN

Lisans: 2020, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Maliye

Lisansüstü: 2023, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi