

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA GÜÇ EĞİLİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Mustafa POLAT^(*)

Cem Harun MEYDAN^(**)

Özet: Örgüt kültürü bireylerin örgüt içinde tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgütleriyle özdeşleşme ve örgütlerine bağlılık düzeylerinin de örgüt kültüründen etkilenmesi mümkündür. Bu çalışma örgüt kültürü bağlamında güç eğiliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyarak, bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü oynayıp oynamadığı konusunda ipuçları elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu maksatla özel bir şirkette çalışan 69 kişiden veri toplanmıştır. Analiz sonuçları, bireylerin hiyerarşi ve güce yönelik örgüt kültürü algılarının artmasının örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaptığını, aynı zamanda bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin bu ilişkiye aracılık yaptığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Güç, Hiyerarşi, Özdeşleşme, Bağlılık

Abstract: Organizational culture can have an effect on individuals' attitudes and behaviors in an organization. In this context, individuals' organizational identification and organizational commitment could be affected by organizational culture. This study aims to put forth both the relationship between power orientation and organizational commitment and the mediating effect of organizational identification on this relationship in the context of organizational culture. The data was gathered from 69 people working in a private company. The analysis results showed that the hierarchy and power orientation perceptions of individuals had a positive effect on organizational commitment, and organizational identification had a mediating effect on this relationship.

Key Words: Organizational Culture, Power, Hierarchy, Identification, Commitment

I. Giriş

Bireylerin örgütsel ortamda hangi tutumları benimsedikleri ve nasıl davrandıkları konusuna yönelik olarak yönetim yazınında çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu bağlamda çalışılan konulardan biri de örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, örgütlerin buldukları kültürel çevreden etkilenerek oluşturduğu davranışlar, hareketler ve bunların gerisindeki değerler ve saygıtlar olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde oluşan kültür bireylerin örgütteki tutumları, davranışları ve sonuçta örgütsel yaşam üzerinde etkili olabilmektedir.

Örgüt kültürü farklı isimler altında boyutlandırılmaktadır. Örgüt içinde hiyerarşi ve güce verilen öneme yönelik eğilimler de bu boyutlar arasında

^(*)Dr. Kara Harp Okulu Dekanlığı Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü

^(**)Dr. Kara Harp Okulu Dekanlığı Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü

sayılmaktadır. Örneğin Türk toplumunun güç mesafesi yüksek bir kültüre sahip olduğu (Hofstede, 1980:87) değerlendirildiğinde; bunun örgüt içine yansımalarının görülmesi kaçınılmazdır. Bu çerçevede, Türkiye’de toplumsal kültürün bireyler arası gücün eşitsizliğinin kabullenme derecesinin yüksek olarak gerçekleşmesine katkı sağladığı ifade edilebilir. Kültür bireylerin uydukları, bununla beraber kendilerinin ürettikleri tutum ve davranışlar bütünü olduğundan, bireylerin üyesi oldukları örgütte kendi ürettikleri kültürün yansımaları görmeleri, onların örgütleriyle özdeşleşmelerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının artmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte, örgüt içi hiyerarşi ve gücün birey tutum ve davranışları üzerinde yaptığı etkiye yönelik çalışmalara çok rastlanmaması bu çalışmanın önemini artırmaktadır.

Bu çalışma örgüt kültürü bağlamında örgütteki hiyerarşi ve güç eğiliminin, birey tutum ve davranışları üzerindeki etkisini örgütsel bağlılık ile ilişkilendirerek ortaya koymayı, bununla birlikte bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini belirlemeyi hedeflemektedir.

II. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ile bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecektir.

A. Örgüt Kültürü

Örgütler, özel çevrelerine, farklı girdilerine ve yaptıkları işlere dayalı olarak kendi kültürlerini üretirler (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35). Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların uymaları beklenen davranış, hareket ve bunların gerisindeki değerler ve sayılıtlardan oluşmakta (Pettigrew, 1979: 570) ve basitçe “işlerin yapılma şekli” olarak tanımlanmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 9).

Örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde buldukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 205). Ayrıca, örgüt kültürü, üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğretmek, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturmada; örgüt çalışanlarına çeşitli sorunların çözüm yolunu göstermekte ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde büyük öneme sahiptir (Schein, 1991: 245).

Örgüt kültürüne ilişkin aşağıdaki esaslar ve ortak yönlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37-38): (1) Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünüdür. (2) Örgüt kültürü, asıl güç olması itibarıyla, bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerlerdir. (3) Örgüt kültürü, zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenir. (4) Örgüt kültürü, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan

semboller bunlara yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmiş olaylar gibi unsurları içermektedir.

Bu özellik ve esaslardan yola çıkıldığında örgüt kültürü, örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:36) ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin (Terzi, 2000: 24) bir bütünü olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü, farklı öğelerin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Yazında örgüt kültürünün birçok şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, maddi öğeler-manevi öğeler, nesnel öğeler-öznel öğeler, görünür öğeler-görünmez öğeler (Buono vd., 1985: 480; Schein, 2004: 18; Smircich, 1983: 341) gibi sınıflamalardan söz edilebilir. Ancak yazında daha yaygın olan ve kabul gören sınıflama, örgüt kültürünün öğelerini *semboller ve davranışlar, değerler ve sayılılar* olarak üç başlık altında ele almaktadır (Schein, 2004:21).

Örgüt kültürüne yönelik güçlü-zayıf (Terzi, 2000:28), baskın-alt kültür (Güçlü, 2003: 149) gibi farklı sınıflandırmalar ve güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erillik (Hofstede, 1980), güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü (Harrison 1972; Handy, 1985), klan, pazar, adhokراسi ve hiyerarşi (Cameron ve Quinn, 1999) ya da hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, kuralcılık eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimi (Danışman ve Özgen, 2003) gibi boyutlandırmalar olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürü Danışman ve Özgen'in (2003) boyutlandırması kapsamında değerlendirilmiş ve hiyerarşi eğilimi ele alınmıştır. Bu kültürel eğilim örgüt içinde, bir yönde hiyerarşi, itaat, güç ve otoriteye yönelik, diğer yönde ise, eşitlik ve katılımcılık yönünde bir eğilim olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, bu boyut, hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara ya da iş ortamında eşitlik ve katılımcılığa önem verme derecesi olarak ifade edilmektedir.

B. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bir başka ifade ile bugün örgütler işgörenlerden işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte; örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Levinson (1965: 373-374) bu durumu, eskiden insanların, kendilerini isimleriyle ya da yaptıkları işle özdeşleştirirken, günümüzde çalıştıkları örgütlerle tanımladıklarını ifade ederek açıklamaya çalışır. Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, bugün içinde bulunduğumuz koşullarda, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir (İşçan, 2006: 161). Bu nedenle örgütsel özdeşleşme

konusu günümüz örgüt yazınında ve işletme yaşamında incelenmesi gereken bir olgu olarak ön plana çıkmaktadır.

Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Kuramı'nın en önemli kavramlarından biridir (Hortaçsu, 2007: 65). Buchanan'a göre özdeşleşme, örgütün amaç ve değerlerine, amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgütüne yanlı, duyuşsal bir bağlılıktır (Buchanan, 1974: 533).

Örgütsel özdeşleşme genel olarak; "çalışanların, çalıştıkları örgüt ve kurumları tanımakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi" (Dutton vd. 1994: 240) ya da örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir (Dutton vd., 1994: 239). Ashforth ve Mael'e (1989: 22) göre ise örgütsel özdeşleşme sosyal kimliğin özel bir formudur. Örgütü ile özdeşleşmiş bir çalışanın örgütünü tanımlarken kullandığı ifadeler, aynı zamanda kendisini de tanımlar. Çalışanlar, örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri açısından farklılık gösterirler. Bir organizasyonun üyesi olarak;

a. Bir kişinin kimlik algısı alternatif kimliklere göre daha belirginse ve

b. Sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığı özelliklerle birey olarak kendini tanımladığı özellikler fazla ve benzer ise, o kişinin örgütle daha çok özdeşleştiği söylenebilir (Dutton vd., 1994: 239).

Örgütsel özdeşleşme örgüt ile dayanışma içinde olmayı, örgüte tutum ve davranışsal olarak destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (Miller vd., 2000: 629). Örgütsel özdeşleşme konusunda öncü konumda bulunan Ashforth ve Mael ise örgütsel özdeşleşmeyi; örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olarak ifade etmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989: 23).

Pratt örgütsel kimliğin "ben kimim" sorusuna yanıt oluştururken, örgütsel özdeşleşmenin "örgütle ilgili ben kimim" sorusuna yanıt oluşturduğunu belirtmiştir (Pratt, 1998:171-207). Örgüt, takım ya da çalışma grubu, kişilerin kendilerini birey olarak özdeşleştirdikleri bir sosyal kategoridir. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, örgütün imajı ve değerlerinden oluşan benlik imajına (self-image) sahiptirler (Cheney, 1983a:343, 1983b:146). Kişilerin örgütleriyle özdeşleşmeleri arttıkça, örgütsel perspektiften hareket etme ve düşünme düzeyleri de artar (Dutton vd., 1994: 223-240). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak da yazında birçok tanım vardır.

Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütün değer ve amaçlarını kendisininmiş gibi kabul etmesi ve böylece kendisini duygusal olarak o örgüte adanmış olması (March ve Simon, 1958: 65 ve Mc Gregor, 1967: 145-146), örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci (Hall vd., 1970: 176-177), gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren ait olma ya da birlik olma algılayışı (Ashforth ve Mael, 1989: 34), birey ve örgüt arasındaki ilişkinin gelişim süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünü (Bullis ve Bach, 1991: 181), bireyin kendisini bir bütünün

parçası olarak gördüğü psikolojik bir durum (Rousseau, 1998: 217), bireyin kendini ifade etmekte kullandığı vasıflar ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde bulunan vasıf ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesi (Dutton vd., 1994: 239), psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek (Scott ve Lane, 2000: 6), bir bireyin örgütle bir olma hali ve örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendininmiş gibi algılaması (Mael ve Ashforth, 1992: 103) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bir karar vericinin, karar alternatiflerinden örgütüne en çok fayda sağlayanını seçme arzusu olduğunda örgütüyle özdeşleştiği (Tompkins ve Cheney, 1985: 194) ifade edilmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütsel özdeşleşmenin motivasyon, iş tatmini, performans, bireysel karar verme, rol yönelimi ve rol çatışması, işgören ilişkileri ve hizmet süresi gibi işe ilişkin tutum ve davranışlarla ilişkilendirilmiş olduğunu göstermektedir (Cheney 1983a: 343).

C. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireylerin örgütte istekli ve verimli çalışmasının nedenlerinden biri olarak görülmekte ve bu nedenle üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Bağlılık birçok örgütsel değişkenin sonucu olarak görülmekte ve bir örgütsel çıktı olarak değerlendirilmektedir (Cho vd., 2009: 2; Ensher, 2001: 61).

Örgütsel bağlılık farklı araştırmacılar tarafından farklı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin, içinde bulunduğu örgütün özelliklerini içselleştirmesi ve örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesine (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493) dayandırılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılmış birçok tanım olmakla beraber, bazı tanımlar bu kavramın, kişinin davranışları tarafından sınırlanma durumunu ve bu davranışları vasıtasıyla bağlılığını devam ettirme inancını (Salancik, 1977: 62) ya da kişilerin örgütleri ile özdeşleşme derecelerinin ve örgütleri ile oluşturdukları bağın kuvvetini (Porter vd., 1974: 604; Steers, 1977: 46) ifade ettiğini belirtmektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık tanımlarında ön plana çıkan ortak noktanın, bireylerin buldukları örgütte kendi istekleriyle kalmaya devam etme isteği ya da başka bir deyişle ayrılmama isteği olduğu görülmektedir. Ön plâna çıkan ikinci nokta ise bireylerin ayrılmama isteğinin örgütlerinin menfaatlerine yönelik oluşudur. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan tanımlarda kullanılmış olan ortak kriterler olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış farklı boyutlandırmalara rastlamak mümkündür. Bununla beraber, Allen ve Meyer'in (1990: 1-18) sınıflandırmasının örgütsel bağlılığın genel kabul görmüş boyutlandırması olduğu görülmektedir. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki (normatif) bağlılık olarak ifade edilmektedir.

Duygusal bağlılık, benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkiye dayalı olan bir bağlılık türüdür ve bireyin örgütle özdeşleşmesini, örgüte

duygusal açıdan bağlanmasını ve ilgi göstermesini içermektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18; Meyer vd., 2002: 20-52). Örgütlerine karşı kuvvetli bir duygusal bağlılık hissedenden çalışanlar örgütleri ile bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlerinde kalmayı istedikleri için, örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 3; Meyer ve Allen, 1997: 24; Balay, 2000: 21).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek oluşuna ya da başka bir alternatif olmayışına bağlıdır (Meyer vd., 2002: 20-52). Bir başka ifadeyle devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Buna göre bireyler örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütlerinde kalmayı tercih etmektedir. Devam bağlılığında, örgüte yapılan yatırımların boyut ve sayısı ile başka alternatiflerin algılanan azlığı önemli bir rol oynamaktadır (Meyer vd., 2002: 20-52). İşinin gerektirdiği beceri ve kabiliyetlerde ustalaşmak için çok fazla zaman ve enerji harcayan bir kişinin, bunların karşılığını almaktan kolay bir şekilde vazgeçmemesi ya da bireyin ailesinin geçimini sağlamak zorunda olması ve iş değiştirmesinin mümkün olmaması bu bağlılık türüne örnek olarak verilebilir.

Örgütlerine karşı normatif bağlılığa sahip bireyler ise sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” örgütlerine bağlanmaktadır. Normatif bağlılığa sahip kişiler, örgütleri için iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar ve uygun iş davranışları göstermeye isteklidirler (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu nedenle bu kişilerin daha fazla işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri görülebilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 24).

Araştırmalar örgütsel bağlılığın, örgütün değerlerini ve hedeflerini kabullenme, örgüt yararına fazladan çaba sarf etme gibi, çalışanların ortaya koydukları bir takım örgütsel davranış ve tutumlar ile ilişkili olduğunu göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 1).

Ç. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgüt kültürü örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde örgüt kültürünü oluşturan değer ve normlar gibi faktörler aracılığı ile etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde buldukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 205-206). Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, bir örgütte çalışan bireylerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Akıncı, 2002: 5).

Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında karşılıklı bağımlılığı da içeren dinamik bir süreç bulunmakta (Hatch ve Schultz, 1997:360), örgüt içinde değer ve normları de içeren, dil, hikâyeler, törenler gibi faktörler bireyleri birbirlerine yakınlaştırmaktadır (Croucher vd., 2009: 78). Özellikle, bireylerin kullandıkları, hatta organizasyon dışındaki bireylerin anlayamayacağı, özel dil

sayesinde normlar örgüt içinde yayılmaktadır (Croucher, 2006: 2). Örgüte yeni katılan bireyler örgüte bu dili öğrendikçe dâhil olabilmekte (Pacanowsky ve O-Donnell-Trujillo, 1982: 126) ve kendilerini ekibin parçası olarak hissedebilmektedirler (Eisenberg ve Riley, 2001: 295). Sonuçta, örgüt içinde dil de dâhil olmak üzere hikâyeler, törenler gibi örgüte özel faktörleri özümseyen bireyler örgütleriyle daha fazla özdeşleşebilmektedir (Cheney, 1991; Cheney vd., 2004; Croucher vd., 2009: 78; Glaser vd., 1987; Hatch ve Schultz, 1997: 360; 2001). Örgüt kültürü eğilimlerinden birini oluşturan hiyerarşi eğiliminin bir örgüt içinde yüksek olması, emir komuta zincirinin, kuralların, otoritenin hâkim ve önemli olmasını ifade etmektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 99). Bu durumda, hiyerarşi eğiliminin yüksek olduğu bir örgütte, bireyler arası ilişkilerin kurallara bağlı olmasının, güç mesafesinin yüksek olduğu Türk kültüründe (Hofstede, 1980) beklenebileceğinden ya da istenebileceğinden (Meydan, 2010: 124) hareketle, bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin yüksek olması söz konusu olabilir. Bu kuramsal gerekçelerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Bir örgüt kültürü boyutu olan hiyerarşi eğilimi bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini artırır.

Buna benzer bir ilişki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında oluşturulabilir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir (Chiang ve Jang, 2007: 147; Rosete, 2006: 20; Wells vd., 2007: 6). Bunun sonucunda örgüt üyelerinin örgütün temel değerlerini kabul etmesi ve bağlılık göstermesi ve örgütün amacını bilerek ve bu amacın gerçekleşmesi için çalışması söz konusu olabilmektedir (Robbins, 1993). Örgüt içindeki ortak dil, tavır, sembollerin üyeler tarafından paylaşılması ve böylece örgütsel bütünlük oluşması ile bireyler arasında bir kimlik duygusu gelişebilmekte ve dolayısıyla bireylerin örgütsel amaçlara katılması ile örgütsel bağlılığın oluşması veya kuvvetlenmesi söz konusu olabilmektedir (Daft, 2004: 176; DeCotiis ve Summers, 1987: 446; Luthans, 1995: 221). Örgütsel özdeşleşmeye benzer şekilde, bireylerin gücü, hiyerarşiyi normal kabul ettiği bir örgütte hiyerarşi eğiliminin yüksek olması, toplumsal kültürden kaynaklanan yüksek güç mesafesinin de etkisi ile örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etki yaratabilir. Bu kuramsal gerekçelerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Bir örgüt kültürü boyutu olan hiyerarşi eğilimi bireylerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırır.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının önemli bir formu olarak ifade edilebilir. Bağlılık örgüt üyeliğinin sürdürülmesi anlamında kullanılmakta (Steers, 1977: 115) ve her zaman örgüte karşı olumlu bir durumu yansıtmamaktadır (Tosun, 1981: 145). Ancak örgütsel özdeşleşme bağlılıktan farklıdır. Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel içselleştirmenin bir parçası olarak ifade edilmekte (Hall vd., 1970:313; O'Reilly ve Chatman, 1986:492-493; Bamber ve Iyer, 2000: 27), özdeşleşme örgüte özgü iken, bağlılık örgüte özgü olmayabilmektedir (Mael ve Asforth, 1995:313). Zira

bağlılık bireylerin işte çalışmaya devam etmek zorunda olmalarından ya da normatif baskılardan da kaynaklanabilmektedir. Örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılığın üç bileşeninden biri olan duygusal bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Meyer ve Allen; 1991: 61).

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen farklı çalışmalarda (Mael, 1988; Sass ve Canary, 1991; Riordan ve Weatherly, 1999; Knippenberg ve Schie, 2000; Tyler ve Blader, 2001; He ve Mukherjee, 2003; Loi vd., 2004; Bedeian, 2007; Cicero ve Pierro, 2007) özdeşleşme ile bağlılık arasında ilişki ortaya konmuş ve örgütsel özdeşleşmenin bağlılığın bir öncülü olduğu tespit edilmiştir. Bu kuramsal gerekçelerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: Bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri arttıkça örgüte bağlılıkları da artar.

Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık bir arada değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün her iki değişken üzerinde de etkisi olması beklense de örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyicisi olmasından (Tyler ve Blader, 2001: 213) yola çıkılarak, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin bir aracılık etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kuramsal gerekçe ile aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi vardır.

III. Metodoloji

A. Örneklem

Araştırmaya, Ankara'da özel bir şirkette çalışan 69 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 17 ile 47 arasında (Ortaş= 29,34, ss=6,83) değişmektedir. Katılımcıların %39,1'i (n=27) kadın ve %60,9'u (n=42) erkektir. Katılımcıların %11,6'sı lise (n=8), %59,3'ü (n=34) lisans ve %39,1'i (n=27) de lisansüstü derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle uygulanması ile toplanmıştır. Araştırmanın yapıldığı örgütte toplam 82 personel çalışmaktadır. Araştırma anketi tüm personelden alınmış, ancak uygun doldurulmadığı ve eksik doldurulduğu tespit edilen 13 anket analizden çıkarılmıştır.

B. Ölçüm Araçları

1. Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgütteki hiyerarşi eğilimi, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin hiyerarşi eğilimini ölçümleyen 6 maddesi ile ölçümlenmiştir. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları "Tümüyle Katılıyorum" ifadesinden "Hiç Katılmıyorum" ifadesine kadar uzanan 5'li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak tespit edilmiştir.

2. *Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği*: Örgütsel özdeşleşmeyi ölçümlemek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 6 soruluk “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Tümüyle Katılıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak tespit edilmiştir.

3. *Örgütsel Bağlılık Ölçeği*: Örgütsel bağlılığı ölçümlemek için Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 6 soruluk “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Tümüyle Katılıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. Ölçeğin bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak tespit edilmiştir.

4. *Ölçeklerin Geçerliliği*: Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlemesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda (Tablo-1) sunulmuştur.

Tablo 1: *Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Ölçek	χ^2	sd	p	χ^2 /sd	RMSEA	GFI	NFI	CFI
Örgüt Kültürü	9,261	9	,414	1,029	,021	,956	,904	,997
Örgütsel Özdeşleşme	9,219	8	,324	1,152	,047	,960	,953	,993
Örgütsel Bağlılık	6,432	5	,266	1,286	,065	,966	,949	,988

Tablo 1 incelendiğinde; uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999: 1-55; Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu durum, bu çalışma çerçevesinde örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin tek faktörlü yapısının doğrulandığını ifade etmektedir.

IV. Bulgular

Araştırmada değişkenlere ait ortalamalar hesaplanmıştır. Bireylerin çalıştıkları kurumda algıladıkları hiyerarşi eğilimine yönelik örgüt kültürü (ort=3,46, ss=,45), özdeşleşme (ort=3,32, ss=,99), ve bağlılık (ort=3,24, ss=,92) seviyelerinin ortalama değerinde olduğu görülmektedir. Bu değerlerin, ortalama değerden farklılıkları tek örneklem t-testi ile analiz edilmiş ve her birinin ortalama değerden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta olduğu görülmüştür. Değişkenlere ait betimleyici istatistikler ve ortalamadan farklılaşma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Ayrıca değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyonlar hesaplanmıştır. Korelasyon değerleri incelendiğinde (Tablo 2) hiyerarşi eğilimi, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2: *Betimleyici İstatistikler, t-değerleri, Güvenilirlik Değerleri ve Korelasyon Katsayıları*

	Betimleyici İstatistikler		t-testi			Korelasyonlar		
	Ort.	ss.	Ort. farkı	sd.	t	1	2	3
1. Örgüt Kültürü	3,46	,45	,46	68	8,58**	(,77)		
2. Örgütsel Özdeşleşme	3,32	,99	,32	68	2,68**	,37**	(,86)	
3. Örgütsel Bağlılık	3,24	,92	,24	68	2,18*	,51**	,87**	(,84)
**p<0,01, *p<0,05								
Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarıdır.								

Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bir arada görmek ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı yordamasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık yapıp yapmadığını tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyon analizine ilk aşamada yaş ve eğitim dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin bu şekilde kontrol altına alınması sağlanarak, ikinci aşamada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Daha sonra ikinci regresyon analizi yapılmış, bu analizde de ilk aşamada demografik değişkenler kontrol altına alınmış ikinci aşamada analize örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme dâhil edilerek örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri anlaşılmasına çalışılmıştır.

Demografik değişkenler kontrol altında iken, örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültürünün anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=,445$, $p<,001$). Aynı zamanda toplam varyansın %19,4'ünün açıklandığı ($\Delta F=27,28$, $p<,001$) görülmektedir (Tablo 3). Aynı şekilde, demografik değişkenler kontrol altında iken, örgüt kültürü ($\beta=,222$, $p<,001$) ve örgütsel özdeşleşmenin ($\beta=,725$, $p<,001$) birlikte örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve toplam varyansın %47,1'inin açıklandığı ($\Delta F=81,08$, $p<,001$) görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Örgütsel Bağlılığı Yordayan Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Puanlarının Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

	Hiyerarşik Reg. Analizi 1		Hiyerarşik Reg. Analizi 2		Hiyerarşik Reg. Analizi 3	
	Örgütsel Özdeşleşme		Örgütsel Bağlılık		Örgütsel Bağlılık	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Analiz 1,2						
1. Aşama (Demografik)		,382		,343		
Yaş	-,197**		-,038			
Eğitim	,570*		,582*			
ΔF	20,380*		17,263*			
2. Aşama		,092		,194		
Örgüt Kültürü	,307*		,445*			
ΔF	11,433*		27,279*			
Analiz 3						
1. Aşama (Demografik)						,343
Yaş					-,038	
Eğitim					,582*	
ΔF					17,263*	
2. Aşama						,471
Örgüt Kültürü					,222*	
Örgütsel Özdeşleşme					,725*	
ΔF					81,083*	
*p<0,001, **p<0,05						

Ayrıca aracılık testine yönelik olarak değerler incelendiğinde örgüt kültürünün hem örgütsel özdeşleşme (Tablo 3 - Analiz 1) hem de örgütsel bağlılığı (Tablo 3 - Analiz 2) tek başına yordamakta olduğu, bununla birlikte, örgütsel bağlılığı tek başına yordama gücünün, örgütsel özdeşleşmenin aracılığı nedeniyle azaldığı görülmektedir (Tablo 3 - Analiz 3). Bu durum örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı yordamasında örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182).

Bu aracılığın sıfırdan farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için Sobel Testi yapılmıştır (Sobel, 1982:290-312). Test sonuçları ($z=4,469$, $sh=0,072$, $p<,001$) değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı yordamasında özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisini doğruladığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler dikkate alındığında, hipotezlere yönelik aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın birinci hipotezi “bir örgüt kültürü boyutu olan hiyerarşi eğiliminin bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini artırdığı”na ilişkindir. Araştırma sonuçları bu hipotezi doğrulamakta ve hiyerarşi eğiliminin bireylerin özdeşleşmesini artırdığını işaret etmektedir. Araştırmanın ikinci hipotezi “bir örgüt kültürü boyutu olan hiyerarşi eğiliminin bireylerin örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırdığı” yönündedir. Araştırma sonuçları bu hipotezi de doğrulamaktadır. Buna göre hiyerarşi eğiliminin yüksek olması örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır. Araştırmanın üçüncü hipotezi “bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin artmasının örgüte olan bağlılıklarını da artırdığı” yönündedir. Araştırma sonuçları bu hipotezi de doğrulamakta, özdeşleşme ile bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Araştırmanın son hipotezi “örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğu” yönündedir. Araştırma sonuçları bu hipotezi de doğrulamakta ve bu değişkenler arasındaki ilişkide özdeşleşmenin aracılık etkisinin olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

V. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, örgüt kültürü bağlamında güç eğiliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyarak, bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin algılamaları ve olayları yorumlamaları üzerinde etkili olmaktadır (Kwantes ve Boglarsky, 2007: 205). Güç mesafesinin yüksek olduğu Türk kültüründe hiyerarşi eğiliminin yüksek olması, bireylerin sınırlarının başlama ve bitme yerlerinin belirgin olması ve örgüt içinde kuralların hâkim olması bireyler tarafından istenen bir ortam yaratılmasına neden olabileceğinden bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde olumlu etki yapacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca bireylerin örgüt içinde hiyerarşi ve güç görme istek ya da beklentileri onların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin artmasına neden olabilecektir. Böyle bir durumda bireylerin örgütlerine bağlılıkları, örgütleriyle özdeşleşmelerinden etkilenebilir. Bu araştırma yukarıda ortaya konan durumu araştırmak üzere kurgulanmış ve bu maksatla özel sektörde faaliyet gösteren bir şirketten veri toplanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda bireylerin örgütteki hiyerarşi eğilimine yönelik algılarının artması ile birlikte örgüte bağlılıklarının ve örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte örgütleriyle özdeşleşen bireylerin örgütlerine bağlanma düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Bu bulgular daha önce yapılmış çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir (Bedeian, 2007: 9; Cicero ve Pierro, 2007: 297; He ve Mukherjee, 2003: 3;Loi vd., 2004:109; Tyler ve Blader, 2001:207). Ayrıca

hierarchy eğilimi algısının bireylerin bağlılıkları üzerindeki etkisine bireylerin örgütleriyle özdeşleşmiş olmalarının aracılık etmekte olduğu ortaya konmuştur.

Bu durum, güç mesafesi yüksek bir toplumda bireylerin hiyerarşi ve gücü normal, hatta olması gereken gibi algılayabildiklerini ya da belirsizlikleri azaltmak için isteyebildiklerini (Sargut, 2001:183) ve bundan dolayı güç ve hiyerarşi eğilimi yüksek bir örgütte bunları bulmalarının, kendilerinin de bu durumun bir parçası olduğundan kaynaklanarak, örgüte kendilerini yakın ve özdeşleşmiş hissedebildiklerini ve bunun sonucunda da örgütlerine bağlılık duygularının gelişebildiğini göstermektedir.

Ortaya konan bu bulgu yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, örgüt içinde hiyerarşinin, kimin kime bağlı olduğu, kime karşı sorumlu olduğu ve kimden talimat alacağını net olması, yönetsel ilişkileri daha net olarak ortaya koyacağından, bireyleri belirsizliklerden uzaklaştırabileceği görülmektedir. Yöneticilerin kurumsal olarak yapılandırılmış bu tür ilişkilere önem vermesi çalışanların örgütleriyle özdeşleşme ve örgütlerine bağlanma düzeylerini artıracak ve bunun sonucunda da örgütsel performans artabilecektir.

Araştırmanın bulgularının yanı sıra sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırma bireylerin algılamaları üzerine anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum ortak yöntem varyansının ya da sosyal beğenirlik etkisinin olabileceğini göstermektedir. Ayrıca farklı yapıdaki (kamu gibi) örgütler ya da farklı örneklem gruplarıyla yapılacak çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir. Son olarak bu çalışmada ortaya konan bulguların, farklı kurumlarda ya da farklı örneklerde yapılacak çalışmalarla desteklenmesinin gerektiği değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Akıncı, Z. (2002), "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4, 1-25.
- Allen, N.J. ve J.P. Meyer, (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", Journal of Occupational Psychology, 63, 1, 1-18.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", Academy of Management Review, 14, 1, 20-39.
- Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara.
- Bamber, E.M. ve Iyer V. (2000), "Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification", Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol.21, Issue:2, 21-38.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic and

- statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bedeian, A.G. (2007), "Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism", *Academy of Management Learning & Education*, 6, 1, 9-32.
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 4, 533-546.
- Bullis, C. ve B.W. Bach (1991), "An Explanation and Test of Communication Network Content and Multiplexity as Predictors of Organizational Identification", *Western Journal of Speech Communication*, 55, 180-197.
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. ve Lewis, J.W. (1985), "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger", *Human Relations*, 38, 477-500.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison-Wesley, New York.
- Cheney, G. (1983a), "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification", *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. (1983b), "The rhetoric of identification and the study of organizational communication", *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cheney, G. (1991), *Rhetoric in an Organizational Society*, Columbia SC: University of South Carolina Press.
- Cheney, G., L.T. Christensen, Jr. T.E. Zorn, S.Ganesh (2004), *Organizational Communication in an age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*, Prospect Heights, IL:Waveland.
- Chiang, C.F. ve Jang, S. (2007), "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies *Journal of Hospitality ve Tourism*", *Review of Public Personnel Administration*, 27, 2, 147-170.
- Cho, S., Ahn, S. ve Lee, K. (2009), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Outcomes by Combining Transaction Cost Approach with Social Exchange Theory", *Annual Meeting of the Southern Political Science Association*, New Orleans, 2009, http://www.allacademic.com/meta/p295238_index.html, (Erişim T. 12.02.2009)
- Cicero, L. ve Pierro A. (2007), "Charismatic Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Employees' Work-Group Identification", *International Journal of Psychology*, 42, 5, 297-306.
- Croucher, S.M., Long, B.L. , Meredith, M.J., Oommen, D. ve Steele, E.L. (2009), "Factors Predicting Organizational Identification with

- Intercollegiate Forensics Teams”, *Communication Education*, 58, 1, 74-91.
- Croucher, S.M. (2006), “Organization Identity, Culture and Student Motivation Among Intercollegiate Forensics Competitors”, *National Forensic Journal*, 24, 1, 1-15.
- Daft, R. (2004), *Organization Theory and Design*, Dryden Pres, Cincinnati.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 91-124.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, New York.
- De-Cotiis, T.A. ve Summers T.P. (1987), “A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment”, *Human Relations*, 40, 7, 445-470.
- Dutton, J. E., J.M. Dukerich ve C.V. Harquail (1994), “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263.
- Eisenberg, E. ve Riley P. (2001), “Organizational Culture”, Jublin F. M. ve Putnam L. L. (Ed.) *The new Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Thousand Oaks, 291-322.
- Ensher, E.A., Grant-Vallone, E.J. ve Donaldson, S.I. (2001), “Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances”, *Human Resource Development Quarterly*, 12, 1, 53-72.
- Erdem F. ve Özen-İşbaşı J. (2001), “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 33-57.
- Glaser, S.R., Zamanou S. ve Hacker K. (1987), “Measuring and Interpreting Organizational Culture”, *Management Communication Quarterly*, 1, 173-198.
- Güçlü, N. (2003), “Örgüt Kültürü”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Hall, D.T., B. Schneider ve H.T. Nygren (1970), “Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Handy, C. (1985), *Understanding Organizations*, Penguin, Harmond-Sworth.
- Harrison, R. (1972), “Understanding Your Organization’s Character”, *Harvard Business Review*, 50, 3, 119-128.
- Hatch, M.J. ve M.Schultz (1997), “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.
- Hatch, M.J. ve M.Schultz (2001), “Are the Strategic Starts Aligned for your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review*, 79, 2, 129-134.

- He, H. ve A. Mukherjee (2003), "Does Organizational Identification Mediate the Job Satisfaction-Commitment Linkage? Empirical evidence from Chinese Salespersons", <http://www.reputationinstitute.com/members/nyc06/He.pdf>, Erişim Tarihi: 19 Eylül 2008.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Newbury Park.
- Hortaçsu, N. (2007), *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Hu, L. ve Bentler, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6,1, 1-55.
- İnce M. ve Gül H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi.
- İşçan, Ö. F. (2006), "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-71.
- Knippenberg, D.V. ve Schie E.C.M. (2000), "Foci and Correlates of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Kwantes, C. ve Boglarsky, C. (2007), "Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness across Six Countries", *Journal of International Management*, 13, 2, 204-230.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocration: The relationship between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9, 4.
- Loi, R., Hang-Yue N. ve Foley S. (2004), "The Effect Of Professional Identification on Job Attitudes: A Study of Lawyers In Hong Kong", *Organizational Analysis*, 12, 2, 109-128.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill-New York.
- Mael, F. A. (1988), "Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni", Wayne State University (Unpublished doctoral dissertation), Detroit.
- Mael, F. A. ve Ashforth B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 2, 103-123.
- Mael, Fred A. ve Blake E. Ashforth (1995), "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers", *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- March G.J. ve H.A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley, New York.
- McGregor, D. (1967), *The Professional Manager*, McGraw Hill, New York.
- Meydan, C.H. (2010), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç Ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi:

- Kamuda Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage, Thousand Oaks.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miller, V.D., M. Allen, M.K. Casey ve J.R. Johnson (2000), “Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire”, *Management Communication Quarterly*, 13, 4, 626–658.
- O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Pacanowsky, M.E. ve Nick O'donnell-Trujillo (1982), *Organizational Communication as Cultural Performance*, *Communication Monographs*, 50, 2, 126-147.
- Pettigrew, M.A. (1979), “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 570-581.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pratt, M. G. (1998), “To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification”, *Identity in organizations: Developing Theory Through Conversations*, ed. D. Whetten ve P. Godfrey, Thousand Oaks, CA: Sage, 171-207.
- Riordan, C.M. ve Weatherly E.W. (1999), “Defining and Measuring Employees' Identification with Their Work Groups”, *Educational and Psychological Measurement*, 59, 310-324.
- Robbins, S.P. (1993), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Rosete, D. (2006), “The Impact of Organisational Values and Performance Management Congruency on Satisfaction and Commitment”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 1, 7-24.
- Rousseau, D.M. (1998), “Why Workers Still Identify With Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Salancik, G. (1977), "Commitment is too easy!", *Organization Dynamics*, 6, 62-80.

- Salancik, G. ve Pfeffer, J. (1977), "Who Gets Power – And How They Hold On To It: A Strategic-Contingency Model of Power", *Organizational Dynamics*, 5, 3-21.
- Sargut, A.S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara.
- Sass, J.S. ve D.J. Canary (1991), "Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence", *Western Journal of Speech Communication*, 55, 275-293.
- Schein, E. H. (1991), "What is Culture?", Frost, P. J., Moore, I. F., Louis, M. R., Lunberg, C. C. ve Martin, J. (Ed.) *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Pak, 243-253.
- Schein, E.H (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Scott, G.S. ve V.R.Lane (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sobel, M. E., (1982), Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, Washington, DC: 290-312.
- Şeşen, H. (2010), "Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt içi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 339-358.
- Steers, R.M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L.S. (2001), *Using Multivariate Statistics*, Boston, Allyn and Bacon.
- Tak, B.ve B.A. Aydemir (2004), "Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Terzi, A.R. (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tompkins, P.K. ve G. Cheney (1985), "Communication and Unobstrusive Control in Contemporary Organizations", *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, ed. R.D. McPhee ve P.K. Tompkins, Sage, Beverly Hills, CA, 178-210.
- Tosun, M. (1981), *Örgütsel Etkililik*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Nu:196, Ankara.
- Tyler, T. R. ve S.L. Blader (2001), "Identity and Cooperative Behavior in Groups", *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 3, 207–226.
- Wells, M.M., Thelen, L. ve Ruark, J. (2007), "Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company?", *Environment and Behavior*, 39, 5, 616-634.