

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mehmet ÖZTÜRK**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi İsmail GÖKDENİZ**

**Kırıkkale, 2018**



**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Mehmet ÖZTÜRK**

**Danışman**  
**Dr. Öğr. Üyesi İsmail GÖKDENİZ**

**Kırıkkale, 2018**

## KABUL-ONAY

Dr. Öğr. Üyesi İsmail GÖKDENİZ danışmanlığında Mehmet ÖZTÜRK tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü [Yönetim ve Organizasyon] Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../20..

(Tez Savunma Sınav Tarihi Yazılacak)

(İmza)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

.....

[İmza ]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[İmza ]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

## **KİŞİSEL KABUL**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğumu beyan ederim.

...../...../2018

Mehmet ÖZTÜRK



## ÖNSÖZ

Rekabetin hızla arttığı günümüz piyasa koşullarında, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmasının başat unsurlarından biri de örgütün çalışanlarıdır. Kurumlar, buldukları çevrede varlıklarını devam ettirmek için kendisine ait bir kurum kültürü oluşturmak durumundadırlar. Farklı sosyolojik çevrelere, aile yapısına, eğitim seviyesine sahip çalışanlardan oluşan örgütlerin devamlılığının sağlanması için çalışanların bir kültür etrafında birleşmesi ve örgüt içindeki faaliyetlerini bu kültüre bağlı olarak sergilemesi gerekmektedir. Özellikle turizm sektörünün önemli bir paydaşı olan konaklama işletmelerinde iş gören devir hızının yüksek olması, örgüt kültürünün çalışan devamlılığının sağlanmasında ve dolayısıyla işletmenin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesinde önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün sahip olduğu kültür, çalışanların örgüte bağlılıklarına olumlu ya da olumsuz yönde etki etmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı; örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesinde ve bu hedef ve amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermesinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

Yapılan bu çalışma ile Alanya bölgesinde bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde örgüt kültürü algısı ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, bu kavramların birbirlerine olan etkileri, demografik özelliklerle bu kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yoğun emek ve gayret göstererek hazırlamış olduğum “ Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmamın tez olarak hazırlanmasında bilgi ve önerilerinden faydalandığım kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İsmail GÖKDENİZ’e, Lisans ve Yüksek Lisans öğrenimim boyunca verdikleri eğitim ve destekten dolayı bana katkı sağlayan tüm bilim insanlarına, bilime ve araştırmacıya değer vererek, yoğun iş tempolarının arasında anket çalışmamıza zaman ayıran turizm sektörünün kıymetli çalışanları ve yöneticilerine, bu günlere gelmemde sonsuz emeği olan, beni her şartta ve koşulda destekleyip sevgisini ve güvenini eksik etmeyen kıymetli anneme ve kıymetli babama, biricik kardeşime,

Son olarak da bu çalışmamın hazırlanmasında uykusundan, vaktinden, kendinden fedakârlık ederek bana büyük desteklerde bulunan, iyi günde kötü günde beni yalnız bırakmayan çok kıymetli eşime teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Öztürk, Mehmet, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2018.

Bu araştırmanın amacı, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve demografik değişkenlere göre çalışanların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Bu amaçla yapılan çalışmada, nicel veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler, Alanya bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Uygulama sonucu elde edilen veriler, istatistik paket programı ile analize tabi tutulmuş ve katılımcı profili oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada veriler; faktör analizi, t-Testi, ANOVA analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık boyutlarının bazılarında, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Son olarak, yapılan regresyon analizi sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Konaklama İşletmeleri.

## **ABSTRACT**

Öztürk, Mehmet, "The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Research on Hospitality Operations", Master's Thesis, Kırıkkale, 2018.

The aim of this research is to examine the effect of Organizational Culture on Organizational Commitment and to determine whether the perceptions of organizational culture and organizational commitment vary according to demographic variables. For this purpose, the questionnaire method was used in the quantitative data collection methods. The prepared questionnaires were applied on the employees of the five-star accommodation companies in the Alanya area. The data obtained after the application were analyzed with statistical package program and the participant profile was created. In the later stages, the data were subjected to factor analysis, t-test, ANOVA analysis, correlation analysis and regression analysis. As a result of the analysis, it was seen that there were significant differences in organizational culture and organizational commitment dimensions according to the demographic and occupational characteristics of participants. In addition, significant relationships were found between organizational culture dimensions and organizational commitment dimensions. Finally, as a result of the regression analysis performed, it was concluded that organizational culture influences on organizational commitment.

**Key Words:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Accommodation Operations.



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Türkiye’de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı .....	80
Tablo 2. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	86
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	89
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları..	91
Tablo 5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	92
Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları..	94
Tablo 7. Cinsiyet Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları.....	95
Tablo 8. Cinsiyet Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları.....	96
Tablo 9. Medeni Durum Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları.....	97
Tablo 10. Medeni Durum Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları .....	98
Tablo 11. Turizm Eğitimi Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları .....	98
Tablo 12. Turizm Eğitimi Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları .....	99
Tablo 13. Otel Çalışma Süresi Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Tesi Bulguları .....	100
Tablo 14. Otel Çalışma Süresi Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları .....	100
Tablo 15. Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	101
Tablo 16. Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları .....	102
Tablo 17. Aylık Gelirlere Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	103
Tablo 18. Aylık Gelirlere Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	104
Tablo 19. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	105

Tablo 20. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları .....	106
Tablo 21. Çalışılan Departmanlara Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları .....	107
Tablo 22. Çalışılan Departmanlara Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları .....	108
Tablo 23. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları .....	109
Tablo 24. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları .....	110
Tablo 25. Otelde Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	111
Tablo 26. Otelde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları .....	112
Tablo 27. Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları .....	113
Tablo 28. Çalışma Kapsamında Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığın “Duygusal Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisi .....	117
Tablo 29. Çalışma Kapsamında Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığın “Devam Bağlılığı” Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	118
Tablo 30. Çalışma Kapsamında Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığın “Normatif Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	119

# İÇİNDEKİLER

KABUL-ONAY .....	i
KİŞİSEL KABUL .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
TABLolar DİZİNİ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....	3
1.1.1. Kültür Kavramının Tanımlanması.....	3
1.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımlanması.....	4
1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi.....	6
1.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	8
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI .....	10
1.2.1. Değerler ve Normlar .....	11
1.2.2. Semboller .....	12
1.2.3. Dil .....	13
1.2.4. Hikâyeler ve Mitler .....	13
1.2.5. Kahramanlar.....	14
1.2.6. Törenler.....	15
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODEL VE YAKLAŞIMLARI .....	16
1.3.1. Harrison ve Handy Modeli .....	16
1.3.1.1. Güç (Zeus) Kültürü .....	17
1.3.1.2. Görev (Athena) Kültürü .....	18

1.3.1.3. Rol (Apollo) Kültürü.....	18
1.3.1.4. Birey (Dionysus) Kültürü.....	19
1.3.2. Hofstede Modeli .....	20
1.3.2.1. Güç Mesafesi.....	21
1.3.2.2. Bireycilik/Toplumculuk .....	22
1.3.2.3. Erillik/Dişilik .....	23
1.3.2.4. Belirsizlikten Kaçınma.....	24
1.3.3. Ouchi Modeli .....	26
1.3.3.1. Sürekli İstihdam .....	26
1.3.3.2. Kariyer.....	27
1.3.3.3. Değerlendirme ve Terfi .....	28
1.3.3.4. Kontrol .....	28
1.3.3.5. Ortak Karar Alma.....	28
1.3.3.6. Sorumluluk.....	29
1.3.3.7. İlginin Kapsamı.....	29
1.3.4. Deal ve Kenndy Modeli.....	30
1.3.4.1. Sert Erkek-Maço Kültürü.....	31
1.3.4.2. Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü .....	31
1.3.4.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü.....	32
1.3.4.4. Süreç Kültürü .....	32
1.3.5. Parsons Modeli .....	33
1.3.5.1 Adaptation (Uyum) .....	33
1.3.5.2. Goal Attainment (Amaçlar) .....	33
1.3.5.3. Integration (Bütünleşme) .....	34
1.3.5.4. Legitimacy (Yasallık).....	34
1.3.6. Quinn ve Cameron Modeli .....	34
1.3.6.1. Hiyerarşi Kültürü .....	35

1.3.6.2. Pazar Kültürü .....	36
1.3.6.3. Klan Kültürü .....	37
1.3.6.4. Adhokrasi Kültürü.....	39
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU .....	40
1.4.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları.....	40
1.4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Etkenler .....	41
1.4.2.1. Kurucuların Rolü.....	42
1.4.2.2. İç Çevre Etkenleri .....	42
1.4.2.3. Dış Çevre Etkenleri .....	43
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	44
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	44
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	44
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	46
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	48
2.1.3.1. Duygusal Bağlılık .....	48
2.1.3.2. Devam Bağlılığı .....	49
2.1.3.3. Normatif Bağlılık .....	50
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	52
2.2.1. Kişisel Faktörler.....	52
2.2.1.1. Yaş .....	53
2.2.1.2. Cinsiyet .....	54
2.2.1.3. Eğitim.....	55
2.2.1.4. Kıdem.....	56
2.2.1.5. Medeni Durum .....	57
2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	57
2.2.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	58

2.2.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	59
2.2.2.3 Örgüt Büyüklüğü.....	59
2.2.2.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	60
2.2.2.5. Ücret ve Terfi İmkânları.....	61
2.2.2.6. Örgütsel Adalet .....	63
2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	64
2.2.3.1 Alternatif İş İmkânları.....	65
2.2.3.2. Profesyonellik .....	65
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	66
2.3.1. Etzioni'nin Yaklaşımı.....	67
2.3.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	68
2.3.3. Becker'in Yaklaşımı .....	69
2.3.4. Salancik Yaklaşımı .....	71
2.3.5. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı .....	72
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....	74
2.4.1. Düşük Seviyeli Bağlılık.....	75
2.4.2. Orta Seviyeli (İlimli) Bağlılık.....	76
2.4.3. Yüksek Seviyeli Bağlılık .....	77
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	79
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	79
3.1. Araştırmanın Amacı .....	79
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	79
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	81
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	81
3.5. Araştırmanın Yöntemi .....	83
3.5.1. Veri Toplama Araçları .....	83

3.5.1.1. Demografik Bilgiler .....	84
3.5.1.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler .....	84
3.5.2. Verilerin Analizi .....	84
3.6. Araştırmanın Bulguları .....	85
3.6.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	85
3.6.2 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	87
3.6.4. Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler .....	113
3.6.5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	115
SONUÇ .....	121
KAYNAKÇA .....	131
EKLER .....	151
ÖZGEÇMİŞ .....	154

## GİRİŞ

Kültür, farklı disiplinlerden gelen bilim insanları tarafından birçok araştırmaya konu olmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür, daha çok sosyoloji veya antropoloji bilimlerinin ilgi konusu olsa da bunlarla beraber birçok alanda kendisini gösterebilen dinamik bir kavramdır. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak kitle iletişim araçlarının da gelişmesi, dünyanın küresel bir köy halini almasına yol açmış, dünyanın bir yerinde meydana gelen bir yenilik ya da değişimin bir başka yerinde kolayca ve çabukça duyulmasını sağlamıştır. Buna bağlı olarak işletmeler arası rekabet artmış, bu artış da işletmelerin politika ve uygulamalarında çeşitli değişiklikler meydana getirmiştir.

Yukarıda bahsedildiği gibi dünyada ve örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede bu değişimlerin olması, işletmelerin işleyiş ve yaşam seyrinde de yeni olguların oluşmasına sebep olmuştur. Bu olgulardan bir tanesi de örgüt kültürü kavramıdır. Örgüt kültürü kavramı, örgütün iş yapış şekillerini, örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğunu, terfi ve ücretlerde uygulanacak ölçütleri, örgüte hâkim olan değer yargıları, normları ifade eden bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede rekabet avantajı sağlamalarının en etkili yolu insan faktörü olarak görülmektedir. İşletmelerin fark yaratması ve bulunduğu çevrede öncü konuma gelmesi taklit ve ikame edilemeyen unsurları bünyesinde barındırmasına bağlıdır. Bu unsurda insandır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlarına ulaşması, örgüt çalışanlarının o hedef ve amaçları benimsemesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu noktada örgüt kültürünün, çalışanların aynı değer ve normlar etrafında birleşip aynı hedeflere motive olmasında önemli bir işlevi bulunmaktadır.

İnsan faktörünün bu şekilde önem kazanması ve en önemli rekabet avantajlarından biri olarak görülmesi, örgütsel bağlılık kavramının önemini de artırmaktadır. Bunun sebebi ise çalışan sadakati ile ilgili olan örgütsel bağlılık kavramının, çalışanların sorumluluk duygusu, iş yapma ve örgütte bulunma isteği ile ilişkili olmasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların sorumluluk duygularının daha gelişmiş olacağı, yaptıkları işi istek ve arzuyla yapacakları ve dolayısıyla verimliliklerinin de



yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin hedef ve amaçlarına ulaşması için gayret ederek, özverili çalışmalarıyla fedakârlık gösterecek, örgütte bulunma kararını sürdürecektir. Bu bağlılığın oluşmasında birçok unsurun etkili olduğu gibi örgüt kültürü de bu unsurlardan bir tanesidir. Çalışanlar tarafından benimsenen ve güçlü olan bir örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa olumlu yönde katkı yapacağı düşünülmektedir.

Alanya bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen bu çalışma, üç bölüm halinde sunulmaktadır. Örgüt kültürü kavramlarının açıklandığı birinci bölüm ile örgütsel bağlılık kavramlarının açıklandığı ikinci bölüm, çalışmanın kavramsal literatür incelemesini oluşturmaktadır.

Birinci bölümde örgüt kültürü kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Kültür ve örgüt kültürü kavramı tanımlanmış, örgüt kültürünün önemine değinilmiş, örgüt kültürünün özelliklerinden bahsedilmiştir. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar açıklandıktan sonra, bu kavramın gelişmesine katkı sağlayan bilim insanlarının örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir. Daha sonra ise örgüt kültürünün oluşum aşamaları incelenerek, bu aşamaları etkileyen unsurlar ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesini oluşturmak için örgütsel bağlılık kavramının tanımına, önemine ve boyutlarına yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramını etkileyen unsurlara açıklandıktan sonra, bu kavramın gelişmesine katkı sağlayan bilim insanlarının örgütsel bağlılık yaklaşımlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacına, kapsamı ve sınırlılıklarına, hipotezlerine, veri toplama araçlarına ve yapılan araştırma sonucu elde edilen bilgilerin istatistiksel analiz bulgularına yer verilmiştir. Anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırma kapsamında, Alanya bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının çoğunluğuna bire bir ulaşarak bir kısmına da bölüm amirleri aracılığıyla ulaşılarak veriler elde edilmiştir. Araştırma öncesinde oluşturulan hipotezler, araştırma bulguları bölümünde ilgili analiz sonuçlarına göre cevaplandırılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1.1. Kültür Kavramının Tanımlanması

Köken itibariyle Latince 'ye dayandığı kabul edilen kültür kavramının, bakmak, yetiştirmek anlamlarına gelen colere veya culture kelimesinden geldiği düşünülmektedir (Bektaş, 2010: 6). Herkes tarafından kabul edilen bir kültür tanımının olmamasının yanında kültür kavramıyla ilgili literatürde yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Kültür kavramın kendisinin toplumsal hayatın bir ürünü olması sebebiyle hayatın değişmesine ve gelişmesine paralel olarak kavram hakkındaki tanımlarda yenilenmekte ve değişmektedir.

Literatürde en çok kabul gören tanımlardan birini yapan Taylor'a göre kültür; toplumun bir mensubu olarak insanın kazandığı veya öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-göreneklere içinde barındıran karmaşık bir bütündür (Erdem ve Dikici, 2009: 204). Hofstede ise örgüt kültürünü; belli bir topluluğun üyesi olan kişileri, başka bir toplumun kişilerinden ayırt eden zihinsel bir programlama olarak tanımlamıştır (Hofstede, 2011: 3). Kültür; aynı toplulukta birlikte yaşayan insanların bakış açılarını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini şekillendiren bir kavram olarak açıklanabilmektedir (Acılar, 2009: 27).

Bir toplumun yaşam şekli kültür olarak ifade edilebilir. Kültür; biyolojik kalıtımlarla kuşaktan kuşağa aktarılamayan, doğuştan sahip olunamayan toplumsal bir üründür (Şahin, 2010: 22). Kültür; insanlara anne ve babalarından biyolojik yolla geçmemekle birlikte, dünyaya gelen bir insan çevresindekilerle kurduğu etkileşimle dilini, dinini, yaşam şekillerini, içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını, genel kural ve kabullerini yani bizzat kültürün kendisini öğrenmektedir. Bu anlamda

kültür, yaşam ile ilgili ne varsa tümünü kapsayan, insanın hayatındaki maddi ve manevi tüm yaşam pratiklerini içine alan dinamik bir inanç ve değerler dizisidir (Nişancı, 2012: 1281). Kültür bireylerin geçmişinden miras aldıkları, geleceğe ise kısmen de olsa değiştirerek aktaracakları kurallar, inançlar, değerler, normlar, doğru ve yanlışlar gibi tüm maddi ve manevi birikimlerinin tamamı olarak açıklanabilir.

### **1.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımlanması**

Örgüt Kültürü araştırmalarının, 1940'lı yıllarda Lewin'in "eylemli araştırma" yaklaşımından etkilenen çalışmalarla başlayıp, 1950 ve 1960'larda Katz ve Kahn gibi bilim insanlarının konuyla ilgili incelemeleriyle devam ettiği ifade edilmektedir (Çelik ve Arı, 2017: 32). Örgüt kültürü kavramı ilk defa Administrative Science Quarterly de, 1979 yılında Pettigrew tarafından kaleme alınan "Örgütsel Kültürler Üzerinden Çalışırken" isimli makalede geçmekte ve böylece literatürde ilk kez yerini almaktadır (Çelik ve Koşar, 2015: 50). Pettigrew kaleme aldığı bu çalışmasında, antropolojide geçen kültür kavramını yönetim ve organizasyon okuyucusuna tanıtmakta ve yine kültür kavramıyla ilgili olan inanç ve değerlerin, sembolizm ve mitolojinin, örf ve adet gibi unsurların örgütsel analizde nasıl kullanılacağı ile ilgili bilgi vermektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 94). Örgüt kültürü kavramına olan ilgi 1980'li yıllarda büyük oranda artış göstermiştir. Ouchi'nin 1981 yılında yazmış olduğu Z Teorisi ile Peters ve Waterman tarafından 1982 yılında yazılan "Mükemmelliğin Araştırılması" (In Search of Excellence) isimli kitapların yayınlanmasıyla örgüt kültürü daha geniş alan ve kitlelere hitap etmeye başlamıştır (Yaman ve Ruçlar, 2014: 37).

1980'lerde batı toplumlarının ekonomilerinde meydana gelen düşüşe karşın, bir doğu ülkesi olan Japonya'nın ekonomik anlamda büyümesi ve uluslararası pazarda kendini göstermeye başlaması, o zamana kadar ekonominin tartışmasız lideri kabul edilen Amerika Birleşik Devletleri'nin kendi yetenek ve uygulamalarını sorgulamasına neden olmuştur. Batılı akademisyenlerin ekonomik sorunlara getirdiği çözüm önerileri yetersiz kalınca, Japon başarısının sebepleri araştırma konusu haline gelmiştir. Batılı akademisyenler ve araştırmacılar bu başarının sebebinin örgüt kültürü olduğuna inanmışlardır (Yağmurlu, 1997: 718).

Günümüzde de örgüt kültürü önemini korumaktadır. Bilhassa, önemli gelişim ve yaklaşımların olduğu pazarlama, rekabet, yönetim ve teknoloji gibi alanlarda örgütlerin klasik yöntemlerin dışında farklı arayışlara girmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgüt kültürü kavramı da, örgütlerin bu arayışının bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır (Şahin, 2010: 23). Literatürde kurum kültürü, firma kültürü, işletme kültürü, örgütsel kültür olarak da yer alan örgüt kültürünün; yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, halk bilimi gibi çeşitli bilim dallarının ilgi alanına girmesi kavramın farklı tanımlanmasına ve yorumlanmasına neden olmaktadır (Alvesson, 1993: 1001). Ayrıca kültür kavramının tanımı üzerine bir görüş birliğine varılamaması, örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında da aynı durumun oluşmasına etki etmektedir. Farklı alanlarda çalışma yapan bilim insanları ile farklı kuramları savunan araştırmacılar, örgüt kültürünü kendilerine göre tanımlamışlardır. Bu konuda çalışma yapan yazarlara; Pettingrew, Schein, Schneider, Cameron ve Quinn gibi yazarlar örnek olarak verilebilir. Aşağıda bazı örgüt kültürü tanımlarına yer verilmiştir:

- Schein'e göre örgüt kültürü; çalışanların örgüt ve çevreye uyum sırasında öğrendikleri, örgütsel hedeflere ulaşma yönünde oluşturulmuş programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin yolu olarak öğretilen değer ve normların tamamı olarak tanımlanmaktadır (Balay vd., 2013: 124).
- Hofstede ise örgüt kültürünün; bir organizasyonun üyelerini diğerlerinden farklı kılan toplu düşünme programı olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir (Hofstede, 2010: 344).
- Örgüt kültürü; kurumda bulunan her kişinin davranış ve hareketlerini etkileyen, firmanın imajına katkıda bulunan temel düşünme yöntemleri, normlar ve değerler dizisidir (Thom, 1990: 182).
- Örgüt kültürü; çalışanlarına farklı bir kimlik edindiren, örgüte bağlanmalarına olumlu yönde etki eden ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri ifade etmektedir (Yüceler, 2009: 447).
- Kilmann ve arkadaşlarına göre örgüt kültürü; toplulukların bir arada kalmasını sağlayan ve nesiller boyu paylaşılarak ve aktararak süregelen inanışlar, değerler, felsefeler, ideolojiler, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünü olarak açıklanmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010: 12).

- Örgüt kültürü; çalışanlara örgüt içerisinde neyin yapılabileceği ve nelerin yapılmaması gerektiği ve nelerin değerli olduğu konusunda bilgi veren, örgütü koruyup güçlendiren, grupların kendi içerisinde birlikteliklerini de sağlayan belli başlı kuralları olan bir bağlayıcı olarak tanımlanabilmektedir (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 199).
- Deal ve Kennedy'e göre ise örgüt kültürü; bir örgütün çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına ve günlük çalışmaları ile kültürel şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş, inançlar, değerler, kavramlar ve bunları taşıyan, aktaran simge ve söylentilerin tamamına denmektedir (Varol, 1989: 197).
- Örgüt kültürü; örgütün gerçeği ne ise onun görülmesine olanak sağlayan, bireylere kategoriler ve olağan süreçler hakkında bilgi veren, iyi ve kötü çözüm önerileri sunup kişilerin nasıl davranacaklarını onlara öğreten bir değerler dizisi olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2003: 148).
- Örgüt kültürü; çalışanlar tarafından ortaya atılmış, bir takım değerlerden oluşan ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği bir yönetim kavramıdır (Barut ve Onay, 2018: 183).
- Bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü; örgüt içi ilişkilerin oluşumu ve bu ilişkilerin sürdürülmesi sürecinde çalışan ve yöneticilere rehberlik eden bir kavram olarak ifade edilmektedir (Demirel ve Karadal, 2007: 254).

Görüldüğü gibi literatürde örgüt kültürüyle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Örgüt kültürü kavramı üzerinde uzlaşılan bir tanım olmasa da araştırmacıların yapmış oldukları tanımların bazı ortak noktaları bulunmaktadır. Bu ortak noktaları ifade edecek olursak; örgüt kültürü örgüt çalışanlarınca paylaşılan değerlerdir. Örgüt kültürü, örgütte işin yapılma ve yürütülmesi konusunda bilgi verir. Örgüt kültürü, örgüt mensubu olanlara kişilik kazandıran ve onları diğer örgütlerden ayıran bir kavramdır. Örgüt kültürü, çalışanlar için sembolik anlamlar taşımaktadır (Köse vd., 2001: 227).

### **1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi**

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı piyasa şartlarında, işletmeler rakipleriyle mücadele edebilmek için rekabet üstünlüğü sağlamak durumundadırlar. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, işletmelerin başarılı olmalarını sağlayan faktörlerin

arasında örgütlerin sahip oldukları iş yapış şekillerinin, kendine özgü olan kimliklerinin kısacası kültürlerinin olduğunu göstermektedir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 223).

Farklı amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanlardan oluşan işletmeler, buldukları toplumlarda birer alt kültür oluşturmaktadırlar (Acılar, 2009: 27). Örgütlerin yaşamını devam ettirmesi için vazgeçilmez bir unsur olarak görülen çalışanlar, örgütlere katılırken içinden geldikleri çevrenin bilgi, birikim, görgü ve kültürlerini de beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin en önemli görevlerinden olan bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaşmasını yerine getirebilmesi için, birbirinden farklı karakter, eğitim düzeyi, inanç sistemlerine sahip bireyler arasında bir kültürel uzlaşma sağlamaları gerekmektedir (Şahin, 2010: 25). Bu uzlaşmanın sağlanmasıyla kurum bir kimlik kazanmış olacaktır. Kazanılan bu kimlik, çalışanları iş ortamına bağlayacak, kazandırdığı aidiyet duygusuyla kuruma sahip çıkmalarını sağlayacaktır (Erdem ve Dikici, 2009: 206). Örgüt kültürünün oluşması çalışanların kendilerini bir bütünün parçası gibi hissetmesini sağlayacaktır. Nitekim, örgütün amaçlarıyla paralel olan değerleri kanıksayan çalışanlar, örgütle bütünleştikleri ve örgütleri için kolaylıkla fedakarlıkta bulunabildiklerinde örgütler başarılı olabilmektedir (Köse vd., 2001: 227).

Teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen iletişim araçları, insanlar arasındaki etkileşimi artırdığı gibi insanların yaşadığı çevrede faaliyet gösteren işletmelerin birbirleriyle olan etkileşiminde de önemli bir etki yaratmaktadır. İnternetin sunduğu hizmetler sayesinde, dünyanın bir ucunda ortaya çıkan herhangi bir yenilik bir diğer ucundaki insanlar ve işletmeler tarafından çok kısa bir süre içerisinde öğrenilmektedir. Örgütlerin bulunduğu dış çevrede meydana gelen bu değişimler, örgütleri kendilerine ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu noktada örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgüt kültürü; örgütlerin çevrelerini tanımalarını ve kendisinin haricinde olan örgütlerle ilişki şekillerini belirlemesi açısından örgütün mensubu olduğu toplumdaki yerini ve önemini belirlemede, başarısını ortaya koymasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000: 248).

Aynı zamanda örgüt kültürü; işlerinin nasıl yürüdüğünün bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (İra ve Aksu, 2009: 45). Bu bağlamda örgüt kültürü; çalışanlara ortak

değerler yaratmakta, işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yol gösterici bir kılavuz özelliği taşımaktadır. Bu kılavuz; iş arkadaşlarına, çalışanlara ve müşterilere davranış biçimlerini, kurumda nasıl davranılması ve nasıl giyinilmesi gerektiğini belirler (Erdem ve Dikici, 2009: 205). Örgütte geçerli olan norm, gelenek ve kültürleri benimseyen bireyler, yöneticilerin beklentilerine olumlu katkılar sağlayabileceklerdir (Kılıç, 2015:60). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, örgüt kültürünün işlevleri şu şekilde özetlenebilir (Kırel ve Ağlargöz, 2013: 92; Varol, 1989: 200-201):

- Örgütün temel görevi ve politikaları konusunda ortak bir anlayışın gelişmesi,
- Örgüt üyelerinin bir arada olmalarını ve iletişimi kolaylaştıran ortak bir dilin oluşması,
- Kimlik, ait olma ve güven duygusunun gelişmesi,
- Örgüte katılan yeni üyelerin uyumunun kolaylaşması,
- Örgüt üyelerinin sorumluluk alma ve örgütü sahiplenme eğilimlerinde artış olması,
- Örgüt üyelerinin amaçlara yönelik davranışlar edinmesi,
- Örgüt içi dostluk bağlarının gelişmesi,
- Örgütte denetim ve motivasyonun sağlanmasının kolaylaşması,
- Örgütsel başarının artması,
- Örgütte paylaşılan değerlerin sonraki kuşaklara aktarılmasını sağlayarak örgütün sürekliliğine katkı yapması,
- Çalışanların hayatlarına anlam katıp onu zenginleştirmesi,
- Örgütte, ihtiyaç halinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı bir etken olabilmesi.

#### **1.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Kültürün kendine ait özellikleri olduğu gibi organizasyonlarda meydana gelen örgüt kültürünün de kendine has özellikleri bulunmaktadır. Çeşitli araştırmacıların üzerinde uzlaşmaya vardıkları örgüt kültürü özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır (Erkmen, 2010: 17-21; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 344-347; Güney, 2007: 396-399; Eren, 2004: 138-139):

- Örgüt kültürü, öğrenilmiş ya da sonradan kazanılan bir olgudur. Örgüt kültürü belirli bir geçmişe sahiptir. Bir gece de oluşmaz, belirli bir süreci gerektirir. Örgütün faaliyet gösterdiği alan, içinde bulunduğu çevre ve geçmişte çeşitli başarılar elde eden liderlerin üyelerine benimsettiği kural ve davranışlarla ortaya çıkar, tüm üyeler tarafından paylaşılarak yaşatılır. Örgütsel kültürün oluşması için üyelerin birlikte zaman geçirmeleri, fiziksel, sosyal, ekonomik, politik durumlarla ilgili tecrübe edinmiş olmaları gerekir.
- Örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gerekir. Kültür, tek başına müstakil olarak hareket eden kişiler tarafından değil kolektif bir şekilde hareket eden ve birbirleriyle ilişki içinde olan kişiler tarafından oluşturulurlar. İş görenler birlikte davranmak durumundadırlar. Birlikte davranmak da, üyelerin aynı dili kullanmalarını, aynı inançlara sahip olmalarını ve aynı ilkede birleşmelerini gerektirir. Örgüt kültürü, kültürü meydana getiren parçalardan farklı olarak bütünsel bir özellik taşır. Örgüte katılan kişi veya kişiler, örgütün bu değerlerini benimsemeli, ona saygı duymalı, örgüt kültürünün yaşatılması için örgütteki üyelere ve örgüte yeni katılan kimselere hikâyeler anlatmalı ve edindikleri tecrübeleri paylaşarak kültürün yaşatılmasını sağlamalıdır.
- Örgüt kültürü, üyelerinin düşüncelerinde, bilinç ve belleklerinde yer alan yazılı olmayan inanç ve değerler bütünüdür. İş akışı, ofis ve toplantı odası düzeni, toplantı tarzı ve tartışma şekline kadar örgütsel kültür yazılı olmayan kuralları ifade eder. Örgüt içerisindeki adetlerin ve geleneklerin uygulanması, duyguların bilince yerleşmesini güçlendirir. Örgüt kültürü üyelerine, örgüt içerisinde neyin yanlış neyin doğru, neyin önemli neyin önemsiz olduğuyla ilgili bilgi verir.
- Örgüt kültürü, düzenli olarak tekrarlan veya ortaya çıkan kalıplaşmış davranışlar şeklindedir. Örgüt kültürü, geçmişten bu güne, bu günden de geleceğe aktarılacak bir yapıya sahiptir. Örgüt üyelerinin, kullandıkları dil ve semboller çoğu zaman sorgulamadan aldıkları ve benimseyip aktardıkları davranış modelleridir. Örgüt üyeleri bu aktarımı semboller yoluyla yapmaktadır. Üyelerin birbirleriyle olan iletişimde ve kültür aktarımında



semboller önemli bir rol oynar. Örgüt içerisinde yapılan, söylenen, üretilen ve görünenlerin arasındaki semboller büyük önem taşır.

- Örgüt kültürü dinamik ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Farklı gelenek ve çevreden gelen üyelerin oluşturduğu örgüt, içerisinde bir takım karmaşıklıklar gösterir. Kùltürler basit ve tek tip olmamakla beraber çeşitli zıtlık ve çelişkiden meydana gelirler. Ayrıca kültür, bugünden yarına aktarılsa da durağan değil dinamiktir. Ancak değişmesi zordur ve uzun dönemde gerçekleşir. Örgütlerin karşılaştıkları yaşamsal sorunlarla mücadele etmek için belirli düzeyde yenilikçi olmaları gerekir. Değişen çevrede ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilmek için bünyelerine yeni grupları ve uygulamaları almaları gerekir. Alınan bu yeni grup ve uygulamalarda beraberinde değişimi getirecek ve mevcut kültürü etkileyecektir. Örgüt, dönüşüm geçirmeye mecbur kaldığı dönemde bu dönüşümü sağlıklı gerçekleştiremezse güç yitimine uğrar ve yeniden yapılanmaya gitmek durumunda kalır.

## **1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI**

Kùltürün çeşitli yollarla aktarılmasını sağlayan ve bir araya geldiklerinde örgütün kùltürünü oluşturan birçok öge bulunmaktadır. Örgüt kültürü tanımlanması konusunda fikir birliğine varılamamış olması, örgüt kùltürünü oluşturan temel unsurların da neler olduğu hakkında bir fikir birliğine varılamamasına yol açmıştır. Örgüt kültürü konusunda çalışmalar yapan birçok araştırmacı, örgüt kùltürünün oluşmasını sağlayan temel unsurları da kendilerine göre ortaya koymuşlardır. Bunlara örnek verecek olursak Schein (1992) örgüt kùltürünü irtifaktalar, değerler ve temel sayılılar olmak üzere üç boyutta incelerken, Meek (1988) bu unsurları semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere sıralamıştır. Pettingrew'e göre (1979) örgüt kùltürünün öğeleri; semboller, adetler, dil, inançlar ve mitler iken Duncan (1989) örgüt kùltürünün öğelerini gözle görülen ve gözle görülmeyen olarak iki sınıfta ele almıştır. Bu bölümde farklı tanımların ortak noktaları gözetilerek örgüt kùltürünün temel unsurları olarak sırasıyla; değerler ve normlar, semboller, dil, hikâyeler ve mitler, kahramanlar ve törenler olarak ele alınacaktır.

### 1.2.1. Değerler ve Normlar

Değer, bir durumu diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2003: 56). Örgütün sahip olduğu değerler sistemi, kültürün tanımlanmasında kilit unsur olarak görülmektedir (Boylu ve Sökmen, 2006: 45). Değerler bireylerin ve toplumların önem verdikleri, ulaşmak istedikleri şeyleri ifade ederler. Bir toplumda ortak olan değerler uzlaşmayı ve birleşmeyi sağlarken, farklı değer yargıları çatışmalara sebep olabilmektedir (Aydın, 2017: 6). Değerler; “örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışlarını değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri ölçütler” olarak tanımlanmaktadır (İra ve Aksu, 2009: 46). İhtiyaçların farklılığına ve bu ihtiyaçlara örgütlerin verdiği önem ve önceliklere göre örgütler birbirinden ayrılırlar. Kimi örgütler de temel ihtiyaçların karşılanması ön planda iken, kimi örgütler de para, iş, unvan gibi unsurlara kimilerinde ise yaşam kalitesi ve kişisel tatmin gibi değerlere önem verilmektedir (Erkmen, 2010: 469).

Örgüt içerisinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu, neyin önemli neyin önemsiz olduğunu örgütün sahip olduğu değerler belirlemektedir. İş görenlerin sergiledikleri davranışların örgütün yapısına uyup uymadığı örgütün sahip olduğu değerler yoluyla anlaşılmaktadır. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağını örgütün içinde bulunduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemi oluşturur (Köse vd.,2001: 224). Değerler; yazılı olmayan ve dışardan anlaşılabilen bir olgu olmakla beraber kişilerin sergiledikleri davranışlar yoluyla anlaşılabilir. Örgüt içerisinde bireylere yaptıkları işin ya da sergiledikleri tavrın sebebi sorulduğunda, alınan cevap genellikle bu davranışları yönlendiren değerlere çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 340). Örgütün sahip olduğu değerler, çalışanların kademe atlamasından işi yapılış şekillerine kadar birçok konuda yol gösterici bir rehber görevi görmekte aynı zamanda örgütçe paylaşılan duygu ve hedefleri de yansıtmaktadır. İşletmelerin değerlerinden yola çıkarak o işletmenin mensuplarının değerleri ve iş görenlerin paylaştıkları hedeflerde tahmin edilebilmektedir (Dursun, 2013: 45).

Normlar ise; örgüt içerisinde üyelerin uyması gereken kuralları, doğru ve yanlışlarla ilgili beklentileri ifade etmektedir (Acılar, 2009: 28). Normlar, değerlerin bir yansıması olarak, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan kurallar bütünüdür (Güçlü, 2003: 151). Normların, örgütsel yaşam içerisinde birliği, beraberlik ve dayanışmayı, denetimi sağlama gibi işlevleri bulunmaktadır. İş

görenlerin normlara uyması zorunludur aksi takdirde çeşitli ikaz ve cezalara maruz kalmaları söz konusu olabilmektedir (Güney, 2007: 208). Bu bilgiler ışığında değerler ve normları, örgüt içerisinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen, çalışanların davranış ve tavırlarının kaynağını oluşturan kurallar bütünü olarak tanımlamak mümkün olacaktır.

### **1.2.2. Semboller**

Örgütsel semboller, “iş görenlerin çoğunluğunun belli bir anlam yüklediği ve başka bir nesneyi temsil eden, bir anlamı iletmeye aracılık yapan nesnelere, etkinlikler ve mecazlar” olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2008: 399). Diğer bir ifadeyle semboller; örgüt kültürünün içinde yer alan ve kendine ait bir anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir (Güney, 2007: 208). Semboller, örgüt içerisindeki soyut kavramları somutlaştırmaya yarayan örgütsel kültürün en önemli göstergelerinden biridir. Sosyal grupların arasında sağlanan birliktelik semboller yoluyla belirtilir (Köse vd., 2001: 225). Toplumların kültürlerinde yer alan bayrak, ulusal marş, anıtlar gibi semboller örgütlerin kültürlerinde de son derece önemli bir yer alabilmektedirler.

Semboller; unvanlar, ofis yerleşme düzeni, örgütlerin flamaları, giysileri, binaların mimarisi gibi pek çok şeyi kapsar. Semboller aynı zamanda örgüt içerisindeki hiyerarşinin belirlenmesi ve ayırt edilmesi açısından da kullanılır (Erkmen, 2010: 68). Örgüt hakkında bilgi sahibi olmayan, örgütü tanımayan kişilere sembollerle ilgili bilgi verilmesi örgütün nasıl bir kültüre sahip olduğu hakkında önemli ipuçları vermektedir. Semboller düşünce ve mesajların aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan öğeler olması sebebiyle, örgüte yeni katılan kişiler örgüt yaşamını ve sistemini semboller sayesinde anlayıp öğrenmektedir.

Semboller görüldüğünde örgütü anımsatır ve örgütle ilgili düşüncelerin zihinde belirmesini sağlar. Semboller sayesinde örgüt üyeleri, gruplar ve kişiler arasında güç ve statü ayırımını sağlayabilirler. Örgüt kültürünün belirli bir sembolünün olması örgütün kültürünün gücü hakkında da bilgi vermektedir (Terzi, 2000: 55). Bunlara Migros’un kangurusunu, Mc Donalds’ın sarı renkten oluşan büyük m harfini örnek olarak vermek mümkün olacaktır. Rafaeli, “Örgüt Kültüründe Semboller” isimli çalışmasında sembollerin işlevlerini şu şekilde sıralamaktadır (Rafaeli, 1999: 15-26):

Örgüt kültürünün yansıması, içsel değerler ve normların tetikleyicileri, deneyimler hakkında bir çerçeve ve organizasyon sisteminin birleştiricisidir.

### **1.2.3. Dil**

Örgüt kültürünün en önemli unsurlarında biri de örgüte ait olan dildir. Her toplumun anadili olduğu gibi örgütlerinde kendi içlerinde dilleri bulunmaktadır. Örgütün dilini sadece örgüte üye olanlar anlayıp kullanabilmektedirler (Güçlü, 2003: 154). Örgütün şekillenmesinde ve benimsenmesinde ciddi bir öneme sahip olan iletişimin temel unsuru dildir (Aydın, 2017: 8). Bu temel unsur, kültürün öğrenilmesine ve anlamların simgeleşmesini sağlar (Çağlar, 2001: 131). Dil, örgüt kültürünün tüm unsurlarının nesiller boyunca aktarılmasında, örgüt üyelerinin arasındaki sosyal ilişkilerin ve iletişimin düzenlenmesinde aracılık işlevi görmektedir (Köse vd.,2001: 224).

Kişiler, örgütteki iş akışı içerisinde zamanla kendilerine ait terimler geliştirirler. Örgütte kullanılan yazılı veya sözlü dil, örgüt üyelerinin kullandıkları mecazlar, şakalar, argolar, selamlaşmalar da dâhil olmak üzere her türlü iletişim aracını içine alır (Kantarcıoğlu, 2016: 14). Örgüte yeni katılan üyelerin örgütün dilini konuşması, örgütü ve örgüt kültürünü benimsediklerinin bir göstergesidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve kullanılan dil, örgüt içerisinde iletişimin güçlenmesini ve beraberliği sağlamada önemli bir unsurdur.

### **1.2.4. Hikâyeler ve Mitler**

Hikâyeler, genel itibariyle örgütün geçmişinde yaşanmış olayların abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkmış, örgüt kültürü açısından önem arz eden kültür taşıyıcılarıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122). Bunlar örgüt üyelerinin dinledikleri ya da tanık oldukları, örgüt ile ilgili geçmişteki olaylardır (Acılar, 2009: 28). Hikâyeler genel olarak örgütün kurucuları, elde edilen başarılar, verilen cezalar, uyulması gereken kurallar, hatalara verilen tepkilerle ilgili olmaktadır. Hikâyelerde anlatılanlar tamamıyla doğru olmasalar dahi, çalışanları “kıssadan hisse” çıkarmalarını sağlayıp motive etme ve örgütle özdeşleşme açısından pozitif yönde katkıda bulunurlar (Varol, 1989: 203).

Örgüt üyeleri hikâyeleri anlatması ve bunları aktarmayı düşünmesi, hikâyelerin temsil ettiği kavramlarında akılda kalmasını kolaylaştırmaktadır (Güçlü, 2003: 153).

Anlatılan hikâyeler, çalışanların örgütün bu günlere nasıl geldiğini anlamalarını ve örgütün benimsemiş olduğu politikaları benimsemelerine yardımcı olur. Bir nevi hikâyeler örgütün geçmişi ile bugünü arasında köprü işlevi görürler (Esba, 2009: 24). Hikâyeler, ağızdan ağıza anlatılarak değişikliğe uğrayıp efsane haline gelebilirler. Efsaneler, bazı kişiler ve olaylar hakkında bilinen tarihi bir olay üzerine kurulu fakat kurgusal ayrıntılarla oluşturulmuş hikâyelerdir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 226). Hikâyelerin, çalışanlar için ortak bir hafıza ve değer oluşturması ve örgütün değerlerini güncel tutması dolayısıyla örgüt kültürü için büyük önem taşımaktadır. Mitler ise örgüt üyeleri tarafından tecrübe edilip genel kabul gören, eleştirilemeyen örgüte ait inançlar olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2007: 207). Genel olarak geçmişte örgüte fayda sağlamış olan bireylerin, efsaneleşmiş hikâyelerinden oluşur ve bunları doğruluğu kimse tarafından tartışılmaz. Bu tür söylencelere iş görenler tarafından gerçekçi olarak algılanmasa da, o örgütte çalışmanın gurur verici olduğu mesajını vermesi, yönetimin bilinçaltında olan isteklerini yansıtmaması, çelişkileri aktarmaması, çalışan hayallerini doyurması ve onları eğlendirmesi bakımından önem arz etmektedir (Başaran, 2008: 400).

### **1.2.5. Kahramanlar**

Örgüt kültürünün önemli bir unsuru da örgütün kahramanlarıdır. Örgütün temel değerleri ve inançları kendi kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlarda bunları kendi kişiliklerinde taşıyan ve yansıtan semboller, modeller veya temsilcilerdir (Varol, 1989: 202). Kahramanlar, örgütün sahip olduğu en yüksek seviyedeki idealleri gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandırmış örgüt üyeleridir (Erkmen, 2010: 67). Her örgütün kendine ait kahramanları bulunmaktadır. Kahramanlar örgütün değer yargılarını ve kültürünü kendi kişiliklerinde somutlaştırmış bireylerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 344). Bu anlamda kahramanlar, örgüt çalışanları için bir rol model özelliği teşkil etmektedir.

Bilhassa yeni kurulmuş olan örgütlerin kültürlerini oluşturmasında kahramanların ve liderlerin önemi yadsınamaz. Örgüte yeni katılan bireyler, örgütte hâkim olan değerleri kahramanlar vasıtası ile anlatılan hikâye ve söylencelerden öğrenebilirler (Şişman, 2011: 99). Liderlerin işi yapış şekilleri, iletişim tarzları, sorunlara yaklaşımları ve onları çözme yöntemleri örgüt üyeleri tarafından gözlenir ve zamanla kurallara dönüşür. Kahramanlar liderlerden farklı olarak, örgütün en üst düzey

yöneticisi olmayabilirler. Kahramanların, örgüt içerisinde önem kazanmasını sağlayan onların gösterdikleri başarılarıdır. Bu sebeple çalışanları yönetme ve yönlendirme gibi bir görev ve sorumlulukları olmayabilir. Kahramanlar, örgütün kurucuları veya üst düzey yöneticileri, yaratıcı bireyler, diğerlerinden farklı olan bir satış elemanı, üst düzey araştırmacılardan birisi olabilir (Harris ve Moran, 1996: 33). Örgüt kahramanları birden fazla da olabilirler.

Örgüt yönetiminin, çalışanlar arasında en iyi performansı sergileyen ve dikkat çeken elemanlarını kahraman ilan etmelerindeki temel neden diğer çalışanlara; “bu elemanlara bakın onlar gibi olursanız siz kazanırsınız” mesajı göndermektir (Erkmen, 2010: 67). Buradan anlaşılacağı üzere kahramanlar ulaşılamayan kişiler değildir. Diğer çalışanların da bu pozisyona gelmek için çaba harcaması örgütsel gelişme ve ilerlemeye katkı sağlayacaktır (Güney, 2007: 206).

#### **1.2.6. Törenler**

Toplumsal hayatta ve toplum kültüründe önem taşıyan törenlerin, örgüt kültürü içerisinde de önemi bulunmaktadır. Törenler, belirli bir olay için düzenlenmiş etkinlikleri ifade etmektedir (Dursun, 2013: 46). Törenlerde, özel bir fikrin veya belirli bir amacın örgüt üyelerine iletilmesi amaçlanmaktadır (Acılar, 2009: 28). Örgütler için törenler, çalışanların birbirine bağlanması ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmasında etkili olmaktadır (Karcıoğlu, 2001: 277). Güçlü bir örgüt kültüründe örgüt üyelerinin, örgütün değer ve normlarını, örgütte neyin kayda değer neyin önemsiz olduğunu anlamaları açısından törenler organize edilmektedir. Bu anlamda törenler, örgütte sürekliliği sağlamak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu davranış türü olarak ifade edilebilir (Terzi, 2000: 48).

Örgüt için özel anlamlara sahip törenler sırasında, örgütün bir parçası olan kahramanlara, örgüt mitlerine ve sembollerine ait kutlamalar yapılmaktadır. Bu anlamda törenler, örgütün kültürel norm ve değerlerinin sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil ederler (Çavuşoğlu, 2014: 32). Ayrıca törenlerin, çalışanların örgüte bağlılığını ve motivasyonunu artırıcı etkisi de bulunmaktadır (Varol, 1989: 202). Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirtmişlerdir (Güçlü, 2003: 152):

- Emeklilik yemekleri gibi bireyin statüsünün değişikliğini gösteren statü töreni,
- Satış yarışmalarında kazananlara ödül verilmesi gibi bireysel başarıları destekleyen teşvik töreni,
- Şirketin yeni bir eğitim merkezinin açılması gibi örgütte değişime önem verip değişim ve başarıyı destekleyen yenileme töreni,
- Geleneksel olarak düzenlenen piknik törenleri gibi örgütsel bütünleşmeyi hedefleyen bütünleşme törenleri,
- Şikâyetlerin dinlenmesi gibi örgütte oluşan çatışmaları gidermeyi amaçlayan çatışma azaltıcı törenler,
- Bazı örgütlerde uygulanan örgütün değer ve normlarını uygulamada başarısız olanları cezalandırmak amacıyla düzenlenen derece indirme törenleri.

### **1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODEL VE YAKLAŞIMLARI**

Tanımlanmasında bir görüş birliğine varılamayan örgüt kültürü kavramının sınıflandırılmasında da aynı durum söz konusudur. Örgüt kültürünü faaliyet gösterdiği çevre şartlarına ve çalışma yapılarına göre inceleyen araştırmacılar örgütlerin birbirinden farklı yapılarının olduğunu saptamışlardır. Örgütlerin farklı üst ilişkileri, çalışma şartları, yapıları gibi faktörler, örgüt kültürlerinin sınıflandırılmasını gerekli hale getirmiştir. Araştırmacıların farklı bakış açılarıyla yaptıkları sınıflandırmalar örgüt kültürü modellerini ortaya çıkarmıştır. Örgüt kültürü modelleri örgütün hangi tür bir kültüre ve kimliğe sahip olduğu hakkında bilgi vermektedir. Çalışmanın bu bölümünde literatürde en çok kullanılan örgüt kültürü modelleri açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.3.1. Harrison ve Handy Modeli**

Sosyal bir psikolog olan Harrison 'un çalışmalarını temel alan Charles Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren kurallar ve değerler sistemi olarak ele alır. Yazar, örgüt kültürünü dört gruba ayırarak, her grubu bir Yunan tanrısıyla benzeştirerek açıklamaktadır. Harrison (1972) ve Handy (1981) tarafından belirlenmiş sınıflandırma ise şu şekildedir:

### 1.3.1.1. Güç (Zeus) Kültürü

Güç kültürünün hâkim olduğu örgütlerin en önemli özelliği, merkezi güç ve otoritenin örgüt yönetiminde etkili olması ve merkezileşmenin yoğun olmasıdır (Güney, 2007: 218). Otokratik bir yönetimin olduğu bu tür örgütler de örgütle ilgili verilecek olan kararlar genelde tepe yönetimi veya bir kişi tarafından alınır ve alt kademelerin bu verilen kararlara uyması beklenir. Bu tür örgütler de örgüt içi bürokrasi yok denecek kadar azdır. Güç kültürü olan örgütler de birkaç kural veya prosedür vardır, örgütte ki atmosfer rekabetçi, güç odaklı ve politiktir (Armstrong, 2009: 390). Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır ve önemli olan örümceği çevreleyen daire oluşturan çizgilerdir. Bu çizgiler gücü temsil eder, kontrol merkezden örgütün geri kalanına ağ gibi yayılır (Handy, 1993: 184). Kontrol ve denetim genelde merkeze çağrılarak ya da merkez tarafından görevlendirilen kişi ya da kişiler tarafından yapılır. Güç kültürünün hâkim olduğu örgütlerde iş görenler, merkezi güce sahip olanların kendilerinden ne beklediğini çok iyi seviyede anlayıp ona göre davranmak durumundadırlar. İş görenlerin, liderlerle iyi ilişkiler kurması, güç sahibinin liderlik tarzına ve önem verdiği değerlere bağlıdır (Taşçıoğlu, 2015: 82). Bu tip örgütler merkezi otoritenin isteklerine ve yönlendirmelerine göre yönetilirler dolayısıyla örgütün başarısı da merkezin elinde bulundurduğu gücü kullanmasına bağlıdır.

Örgütte karar verme yetkisini elinde bulunduran lider, çalışanlar için bir rol modelidir. Örgütün işleyişinin nasıl olması gerektiğini en iyi bilen odur ve çalışanlar tarafından saygı görür. Bu kültürde itaat, statü, denetim ve güç gibi kavramlar önem taşır, örgütteki kilit isimler veya gücü elinde bulunduranların örgütten ayrılmaları durumunda örgüt çöküntüye uğrar (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100). Yatay iletişim yerine dikey iletişimin daha yaygın olduğu güç kültüründe hız önemlidir fakat hız kaliteyi artırmaz. Bürokrasinin olmamasından ve gücü elinde bulunduranların örgütte söz sahibi olmasından dolayı kriz durumlarıyla başa çıkmada güç kültürü etkili olmaktadır. Çalışanlar, kararları verenlere olan güven duygularıyla hareket ederler (Güney, 2007: 218). Güç kültürüne genelde küçük ve orta boy işletmelerde rastlanılmaktadır (Erkmen, 2010: 85).



### **1.3.1.2. Görev (Athena) Kültürü**

Handy'nin bir diğer sınıflaması olan görev kültürü, iş ve proje odaklıdır. Görev kültüründe doğru olan insanlar doğru görevlere getirilir, gerekli olan kaynaklar ve işin yürütülmesi için yetki bu insanlara verilir (Kırel ve Ağlargöz, 2013: 106). Görevlerin en iyi şekilde yürütülmesi için doğru insanların doğru görevlerle olması gereken yerlerde çalıştırılması gerekir (Erkmen, 2010: 85). Görev kültüründe esas önemli olan başarmaktır. Başarı kıstası her bölüm için farklı olabilmekte ve bölümlere göre esnetilebilmektedir. Üretim bölümü için başarı kaliteli ürün üretimi iken, pazarlama bölümü için başarı satış yapmak olabilir (Ordun ve Demirbaş, 2012: 107). Görev kültürü, kişilerin sahip olduğu kişisel güç veya pozisyondan ziyade uzmanlığa dayanmakta ve takım çalışması önem taşımaktadır (Armstrong, 2009: 390).

Bu model file ile simgelenmiştir. Çünkü modelde, örgütün çeşitli bölümlerinin birlikte belirli bir sorun üzerine yoğunlaşmasını en iyi şekilde gösterilir. Modelde güç filenin kesişme noktasındadır (Terzi, 2000: 78). Bu tür örgütlerde çalışanlara çalışma bağımsızlığı verilmiştir. Katılanların kendi kendini disipline ettiği, merkezi olmayan bir çalışma şekli mevcuttur. Bireysel olmaktan ziyade grup olarak hareket edebilme özelliği daha fazla önem taşımaktadır. Görev kültüründe takım içerisinde, esneklik, uyum, eşitlik hâkimdir ve ikili bir iletişim mevcuttur (Korkmaz ve Çevik, 2017: 679). Oluşturulan takımlar belli amaçlar çerçevesinde oluşurlar, bu gruplar amaçlarına ulaştıklarında dağılılabirler ya da yeni bir amaç etrafında birleşebilirler. Örgüt yapısı, üstlenilecek görevlerin gereklerine ve performansa göre şekillendirilir. Genel itibariyle rekabet yoktur (Çelik ve Koşar, 2015: 53). Görev kültürünün hâkim olduğu örgütlerin esnek ve kolay uyum sağlanabilir olmasından dolayı örgütsel yapıda yenilikler veya değişiklikler yapılacağı zaman bu kültür büyük kolaylıklar sağlayabilmektedir (Güney, 2007: 218). Görev kültüründe gücün kaynağı uzmanlığa dayandığı için örgütte çalışacak elemanların bulunması ve örgüte dâhil edilmesi maliyetli olmaktadır. Reklam ve bilgisayar programlama şirketleri bu tür örgütlere örnek olarak verilebilir (Erkmen, 2010: 85).

### **1.3.1.3. Rol (Apollo) Kültürü**

Rol kültürü, organizasyondaki çalışanların görevlerinin, yetkililer tarafından açıkça tanımlandığı ve yapılandırıldığı örgütleri ifade etmektedir (Handy, 1993: 185). Bu

tarz örgütlerde, örgüt içi hiyerarşi sıkı bir şekilde işler, bürokrasi yüksek seviyededir ve aşırı derece de biçimsel ve merkezidir. Bu kültürde, yapılacak işler ayrıntılarıyla açıklanır, yetki tanımlamaları ayrıntılarıyla belirtilir, anlaşmazlıklarda uygulanacak yöntemler yazılı kurallara göre uygulanır. İşlerin prosedürler ve kurallar ile kontrolünün sağlandığı rol kültüründe, rol ya da iş onu yapan kişiden daha fazla önem taşımaktadır (Armstrong, 2009: 390).

Handy (1993) rol kültürünün simgesi olarak Yunanlıların tapınakları olan Apollo seçilmiştir. Bunun sebebi ise tapınak sütunlarının, örgüt içinde ki rolleri temsil etmesidir (Handy, 1993: 185). Rol kültüründe, bölümler arası çalışmalar ve rol dağılımları bürokrasiyle yönlendirilir. Her çalışan ne yapması gerektiğini bilir ve kendisinden sadece sorumlu olduğu rolü yerine getirmesi beklenir. Bu tür organizasyonlar da finans bölümü, üretim bölümü, yönetim bölümü gibi örgütü ayakta tutan, belli başlı rolleri oynayan bölümler vardır. Üstten alta doğru uzanan bir emir komuta zincirinin olduğu rol kültüründe, bölümler arası koordinasyondan üst yönetim sorumludur. (Kırel ve Ağlargöz, 2013: 106). Bu kültürü benimseyen örgütler olabildiğince mantıklı ve düzenli olma isteğinde olurlar (Altay, 2004: 53). Rol kültürü, aynı işlerin süreklilik arz ettiği, durağan, değişmeyen işlerin görülmesinde daha çok geçerli olmaktadır. Hareketli ve yaratıcı bir kişiliğe sahip olanlar bu kültür için uygun değildir (Güney, 2007: 218). Rol kültürü olan kuruluşlar yavaştır, bu kuruluşlarda değişim ihtiyacının farkına varılması durumunda değişim uygulamaları uzun zaman alacaktır (Handy, 1993: 185). Rol kültürünün geçerli olduğu yerlere kamu kurumları örnek olarak verilebilir.

#### **1.3.1.4. Birey (Dionysus) Kültürü**

Handy'nin bir diğer kültür modeli ise birey kültürüdür. Oldukça sıra dışı olan birey kültürü, çalışanların bağlı buldukları organizasyondan üstün olduklarını yansıtır (Handy, 1993: 190). Bir diğer ifadeyle birey kültürü, organizasyonun merkezinde insanın olduğu ve organizasyonun varlık sebebinin çalışanlara hizmet etmek olduğu kültür tipidir (Armstrong, 2009: 390). Bu tür kültüre sahip örgütlerde, hiyerarşi olmadığı için çalışanların kendi rızasıyla bir özdenetim mekanizması kurmasının haricinde denetim olanaksızdır. Bireyin varlığı, örgütün varlığından daha fazla önem taşınması sebebiyle, örgüt bireyi bünyesinden atamaz eğer isterse birey ayrılabilir.

Bireyin örgüte üyeliği tamamıyla kendi arzu ve iradesine bağlıdır. Bir anlamda birey kültürü, yıldızlardan oluşan bir galaksi gibidir (Kırel ve Ağlargöz, 2013: 106).

Bu kültürün sembolünü, birbirinden uzak olan ve daire şeklinde şekil içinde bulunan noktalar oluşturmaktadır. Bu noktalardan birkaç tanesi örgütten ayrılrsa bile bireylerin örgüte tümüyle bağlı olmamalarından dolayı işin şekli çok fazla değişikliğe uğramaz (Gültekin, 2013: 62). Birey kültüründe, çalışanların birbirlerine olan güveni söz konusudur. Bu kültürün üyeleri; bir makine gibi görülmekten çok insan olarak değerlendirilirler. Çalışanlar; nasıl çalışacaklarına kendisi karar verirler. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve tatmin edilmesi büyük önem taşır. Birey kültüründe; çalışanlar kendi aralarında bir iş birliğini kabul etmekle beraber patron tanımazlar. Birey kültürü çalışanları için yöneticilik, sıradan bir iştir baskı ve otorite söz konusu olmaz (Güney, 2007: 219). Birey kültürünün olduğu örgütlere örnek olarak avukatlık büroları ya da üniversiteler gösterilebilir (Erkmen, 2010: 86).

Harrison ve Handy modelinde yukarıda açıklandığı üzere; güç kültürü liderin veya merkezi otoritenin örgüt yönetimi ve kararların alınmasında etkili olup çalışanların verilen bu kararlara uyması beklenmektedir. Örgüt içi bürokrasi yok denecek kadar azdır, liderlere olan itaat önem taşımaktadır. Görev kültüründe ise esas önemli olan başarıdır ve merkezi olmayan bir yönetim söz konusudur. Çalışanlar uzmanlık alanlarına göre değerlendirilmektedir. Rol kültüründe çalışanların görev tanımları açıkça yapılmıştır, onlardan sadece sorumlu olduğu görevleri yapmaları beklenmektedir. Katı bir hiyerarşi ve bürokrasi vardır. Çalışanların örgütten daha fazla önem taşıdığı birey kültüründe ise, çalışanlar için yöneticilik sıradan bir konudur. İşin yapılış şekline çalışanların kendisi karar vermekte, örgüt içi denetim ancak çalışanların kendi isteğiyle gerçekleşmektedir.

### **1.3.2. Hofstede Modeli**

Toplumların kültürel farklılıklarını inceleyen araştırmaların içerisinde Hollandalı yazar Hofstede'nin, uluslararası bir şirket olan IBM'in faaliyet gösterdiği 53 ülke ve 3 bölgede 100.000 den fazla çalışanını örneklem olarak aldığı çalışması büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürü konusundan temel bir çalışma niteliği taşıyan bu araştırmada araştırmacı, yaptığı çalışmada kültürel farklılıklarla ilgili dört boyut

belirlemiş, bunları güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, eril kültür/dişil kültür olarak ifade etmiştir (Dursun, 2013: 52).

### **1.3.2.1. Güç Mesafesi**

Güç mesafesi, gücün toplum içindeki kişiler arasında nasıl dağıldığı ile ilgilidir (Çelik ve Koşar, 2015: 51). Diğer bir ifadeyle güç mesafesi, toplum bireyleri ve örgüt üyeleri arasında gücün eşit olmayan şekilde dağılımını ifade etmektedir. Güç mesafesi daha az güçlü üyelerin değerler sistemine göre açıklanmaktadır (Hofstede, 2010: 61). Gücün bireyler arasındaki farklılıkları minimum seviyeye indirmeyi amaçlayan toplumlar düşük güç mesafesinin olduğu kültürü, gücün benimsendiği ve yaygınlaştığı toplumlar ise yüksek güç mesafesinin olduğu kültürü ifade etmektedir. Buna göre güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, insanlar arasındaki adaletsizliğin en aza indirilmesi, daha az güçlü ve daha fazla güçlü olan insanların birbirlerine bağımlı olması düşüncesi önem kazanırken güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise; insanlar arasındaki eşitsizliklerin arzu edilmesi ve böyle bir beklentinin olması, daha az güçlü olanların bağımlı olması görüşü hâkimdir (Hofstede, 2010: 72).

Güç mesafesi düşük olan organizasyonlarda; örgütlerdeki hiyerarşi, kolaylık sağlamak için kurulmuş rollerin eşitsizliği anlamına gelmektedir. Bu tür örgütlerde adem-i merkeziyet yaygın olmakla birlikte, denetim personeli az sayıdadır. Organizasyonun üstünde ve altında yer alanların maaş aralıkları dardır ve yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güveniler. Kararların alımında astlara danışılması beklenir ve bu tür örgütler de ideal olan yönetici, becerikli ve demokrat olandır. Güç mesafesi yüksek olan organizasyonlar da ise; örgütlerdeki hiyerarşi astlar ve üstler arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtmaktadır. Merkezileşme popülerdir ve daha fazla denetim elemanı bulunmaktadır. Örgütte çalışan astlar ve üstler arasındaki maaş aralığı geniştir ve yöneticiler üstlerine ve resmi kurallara güvenmektedirler. İdeal olan yönetici tarzı ise otokratik olan yönetici tarzıdır (Handy, 1993: 76). Çalışmaya göre düşük güç mesafesine sahip olan toplumlara Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda örnek olarak verilirken güç mesafesi yüksek olan toplumların arasında Malezya, Panama, Filipinler ve Türkiye gibi ülkelerin olduğu belirtilmiştir (Dursun, 2013: 52).

### 1.3.2.2. Bireycilik/Toplumculuk

Hofstede'nin çalışmasında tespit ettiği bir diğer kültürel boyutta bireycilik-toplumculuktur. Hofstede toplumları bireyci veya toplumcu olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bireycilik ve toplumculuğun kültürler arası farklılaşmada, önem arz eden konulardan biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Yüce, 2013: 279). Kültürün bu boyutu; bireylerin toplumda kendi hayatlarına mı yoksa ait olduğu grubun ihtiyaçlarına mı önem verdiği ile ilgilidir (Ülgen vd., 2017: 32). Bir diğer ifadeyle bireycilik ve toplumculuk boyutu, bir grubun üyeleri için kişisel değerlerin mi yoksa grup değerlerinin mi baskın olduğunu ifade eden bir kültür değişkenidir. Bazı toplumlar da bireyciliği ön plana çıkaran değer ve inançlar hâkim iken bazı toplumlarda toplulukçuluğu ön plana çıkaran değer ve inançlar hâkim olmaktadır.

Bireycilik, sosyal grupların değil bireylerin merkeze alınması gerektiğine inanılan düşünceyi ifade etmektedir. Bu düşünceye göre bireylerin menfaatleri, grupların menfaatlerinden daha üstün görülmektedir. Bu fikre göre değer kaynağını insan oluşturmuştur ve değer yargı sisteminin yaratıcısı da yine insandır (Altıntaş, 2012: 34). Bireyler arası bağlar sıkı değildir, bireyler kendileri ve kendilerine yakın olan akrabaları için özen göstermektedirler. Bu kültürlerde edinilen konumlar, bireysel başarılarla kazanılmıştır. Toplumsallık bireyselliğin karşıtıdır, bireysel menfaatlerini önde tutan bir kişi toplumcu değildir (Yüce, 2013: 279). Toplumcu kültürler bireysel gruplar tarafından korunurlar bunun karşılığında da grubun menfaatleri doğrultusunda davranmaları konusunda beklenti oluşur. Bu kültürlerde statü edinme imkânı, bir gruba, nüfuslu bir aileye ya da dini bir yapılanmaya üye olup olmamasına göre değişir (Altay, 2004: 305).

Bireyci toplumlar da , “ben” kelimesinin kullanılması teşvik edilirken, toplumcu kültürler de “ben” kelimesinden uzak durulur. Bireyci kültürler de kişisel bağımsızlık varken, toplumcu kültürlerde bireyler birbirlerine bağımlıdır. Toplumcu kültürlerde uygulanan kişilik testlerinin sonucunda bireyler daha çok içe dönük iken, bireyci kültürlerde ise bunun aksine bireyler genelde dışa dönük olarak çıkmaktadır. Toplumcu kültürlerde bireyler daha örgüte katılmadan düşünceler belirlenir iken, bireyci kültürlerde herkesin kendine ait bir görüşünün olması beklenmektedir. Toplumcu kültürlerde, grup çıkarı bireysel çıkarların üzerinde tutulurken bireyci kültürlerde bunun tam tersi söz konusudur. Toplumcu kültürlerde kanunlar ve kurallar gruplara göre değişiklik gösterirken bireyci toplumlarda kanunlar ve kurallar

herkes için aynıdır. Toplumcu kültürlerde uyum ve fikir birliği nihai hedef olarak görülürken, bireyci toplumlarda her birey için kendini gerçekleştirmek nihai hedef olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 2010: 117-130). Toplumsal kültürlerde üyelerin denetimi dışsal-toplumsal baskı ile yapılırken, bireyci kültürlerde denetimler içsel baskıyla sağlanır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 91). Gruptan bağımsız olma, özerklik, bireysel çıkarlar, özgürlük, sıkı olmayan bir sosyal bağlam, kendi başına yaşama gibi kavramlar bireysel kültürde ön plana çıkarken, uyum, gruba bağlılık, sıkı akrabalık ilişkileri, toplumsal çıkarlar gibi kavramlar toplumcu kültürde ön plana çıkmaktadır (Yakut, 2012:120). Özet olarak ifade edecek olursak bireyci toplumlar da “ben” ön planda iken, toplumcu kültürler de “biz” ön planda olmaktadır. Yapılan çalışmaya göre Türkiye, toplumcu eğilimlerin bireyci eğilimlerden daha yüksek olduğu bir ülke olarak ifade edilmektedir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 6).

### **1.3.2.3. Erillik/Dişilik**

Hofstede'nin çalışmasında belirlemiş olduğu bir diğer boyut da cinsiyet algısı ile ilgili olan erillik ve dişilik boyutudur. Cinsiyet algısı, toplum içinde insanların birbirleriyle olan ilişkisinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili tercihlerle alakalıdır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 5). Erillik ve dişilik boyutu, toplumda kadınların ve erkeklerin üstlendiği rolleri, farklı cinsiyetlerin temel inançları ve farklı cinsiyetlerin önem verdikleri değerleri ifade etmektedir (Yakut, 2012: 120). Diğer bir ifadeyle bu boyut, toplumda geçerli ve hâkim olan değerlerin ne oranda kadınlara ne oranda erkeklere özgü değerlerden oluştuğunu ifade etmektedir.

Buna göre dişil kültürlerde ilişkiler ve yaşam kalitesi önemliken, eril kültürlerde ise meydan okuma, kazanç, tanınma ve ilerleme gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Dişil kültürde hem kadınların hem erkeklerin mütevazı olması beklenirken, eril kültürde erkeklerin iddialı olması gerekmektedir. Dişil kültürde sorumlu, kararlı, şefkatli ve nazik olmak gibi kavramlar ön plana çıkarken, eril kültürde yardım sever ve nazik olmak kadınlar için, sorumlu, kararlı ve iddialı olmak erkekler içindir. Dişil kültürde her iki cinsiyet için aynı standartlar mevcutken, eril kültürde çifte standartlar mevcuttur. Dişil kültürde meydana gelen çatışmalar anlaşma ve müzakere yoluyla çözülür eril kültürde en güçlü olanın kazanmasına izin verilir. Dişil kültürde ödüllendirme kaliteye dayanırken eril kültürde eşitliğe dayanır. Dişil kültürde insanlar yaşamak için çalışır, eril kültürde ise çalışmak için yaşar. Dişil kültürde

yaşayan bireyler daha fazla boş zamanı paraya tercih ederken, eril kültürde daha fazla para boş zamana tercih edilmektedir. Dişil kültürde kariyer hem kadınlar hem erkekler için isteğe bağlı iken eril kültürde erkekler için zorunlu kadınlar için isteğe bağlıdır. Dişil kültürde profesyonel işlerde çalışan kadınların oranı daha yüksek eril kültürde ise daha düşüktür (Hofstede, 2010: 155-170).

Erilliğin yüksek olduğu toplumlarda rekabet önem taşır, iş stresi üst seviyededir, kadınsılığın yüksek olduğu toplumlarda ise başkalarına yardım etme ve hayat kalitesini artırma gibi kavramlar değer taşır (Çelik ve Koşar, 2015: 52). Dostça bir iş atmosferi, çalışma koşullarının iyi olması, iş birliği ve iyi ilişki konuları, insana önem verilmesi ve hayatın genel niteliğini ön plana almak gibi kavramlarda dişil kültürün diğer göstergelerindedir (Çakır ve Örucü, 1999: 24). Çalışmaya göre Türkiye, dişil özellikler gösteren ülkeler arasında yer almaktadır (Ülgen vd., 2017: 33).

#### **1.3.2.4. Belirsizlikten Kaçınma**

Örgüteler, faaliyetlerini belirli çevrelerde sürdüren organizasyonlardır. Çevre, belirsizliklerle dolu, kontrol altına alınması çok güç olan ve değişimin sürekli gerçekleşebileceği bir dışsal yapıyı ifade etmektedir. Hofstede'nin yaptığı çalışmada güç mesafesi, bireycilik/çoğulculuk, erillik ve dişilikten sonra belirsizlikten kaçınma dördüncü boyut olarak ortaya çıkmıştır (Hofstede, 2010: 190). Belirsizlik, çalışanlarda kaygıların artmasına, iş geriliminin yükselmesine ve örgüt çalışanların yeniliklere karşı direnç sağlamasına neden olmaktadır (Çakır ve Örucü, 1999: 23). Bazı toplumlarda, belirsizlik katlanılamaz bir hal alır ve toplumlar bunlardan kaçınmanın yollarını aramak durumunda kalırlar. Belirsizlikten kaçınma; bir toplumda kuşku uyandıracak bir durum oluştuğunda, toplum üyelerinin kendisini tehdit altında hissetme ve bu kuşkuvarı gidermek için kurallar ve diğer güvenlik tedbirleriyle bunları engelleme derecelerini ifade etmektedir (Eğimli ve Çakır, 2011: 40). Kişiler belirsizliğin olduğu durumlarda birbirinden farklı davranış ve duygulara yönelmektedirler (Çelik ve Koşar, 2015: 51). Belirsizlikten kaçınma boyutu, ortamda bilginin yeteri seviyede olmadığı veya anlaşılacak netlikte olmadığı, karmaşıklığın yaşandığı, değişimlerin tahmin edilemez olduğu dönemlerde çalışanların hissettiği tedirginliğin seviyesi ile ilgilidir.

Hofstede çalışmasında toplumları, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlar ve belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük toplumlar olarak iki grupta ele almaktadır (Altay, 2004: 305). Buna göre belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlar için belirsizlik hayatın normal bir parçasıdır ve her geldiğinde geldiği gibi kabul edilebilir. Bu toplumlarda stres ve kaygı düşük seviyededir. Saldırganlık ve hisler gösterilmemelidir, bu tür toplumlarda uygulanan kişilik testlerinde uyumluluk puanları daha yüksek seviyededir. Bireyler belirsizlik durumlarında ve bilinmeyen risklerde rahattırlar. Az sayıda mutsuz insan vardır. Sonuçlar kişilerin kendi yeteneklerine bağlıdır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda ise; hayattaki belirsizlikler sürekli mücadele edilmesi gereken tehditlerdir. Bu tür toplumlarda kaygı ve stres yüksek seviyededir. Saldırganlık ve hisler uygun olan zamanlarda gösterilebilir. Bu tür toplumlarda yapılan kişilik testlerinde, nörotizm puanı yüksektir. Mutsuz insan sayısı fazladır. Sonuçlar koşullara ya da şansa bağlıdır (Hofstede, 2010: 203-208). Araştırmaya göre Türkiye kültürel olarak, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında gösterilmektedir (Terzi, 2004: 68).

Özet olarak ifade edecek olursak yazar çalışmasında incelediği kültürlerin dört boyutunu saptamıştır. Bunlardan güç mesafesi; gücün toplum içinde dağılımı ile ilgili iken, bireyler arası güç farklılıkları az olan ülkeler düşük güç mesafesini, farkların fazla olduğu ülkeler ise yüksek güç mesafesini ifade etmektedir. Bireycilik-toplumculuk boyutunda; bir toplumda yer alan bireylerin kendi menfaatlerine mi yoksa ait oldukları grubun menfaatlerine mi öncelik verdikleriyle ilgilidir. Grup menfaatlerini kişisel menfaatlerden üstün tutan bireylerin oluşturduğu kültürler toplumcu, bireysel menfaatlerin grup menfaatlerinden önemli olduğunu düşünen bireylerin oluşturduğu kültürler ise bireyci toplumları ifade etmektedir. Erillik-dişilik boyutunda; toplumda ön planda tutulan temel değer ve yargıların dişil veya eril boyutta incelemesi yapılmıştır. Buna göre yardımlaşma, hayat kalitesi, nezaket gibi kavramların ön plana çıktığı kültürler dişil, rekabet, hırs ve materyal değerler gibi kavramların ön plana çıktığı kültürlerde eril kültürlerdir. Çalışmanın dördüncü boyutu olan belirsizlikten kaçınma boyutunda ise araştırmacı, bireylerin belirsizlik durumlarında verdikleri tepkilerle ilgili bir sınıflandırmaya gitmiştir. Buna göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda belirsizlik hayatın bir parçasıyken, belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda belirsizlikler mücadele edilmesi gereken konulardır. Belirsizliğin düşük olduğu toplumlarda mutlu insan



sayısı daha fazla iken, belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda ise mutsuz insan sayısı daha fazladır.

### **1.3.3. Ouchi Modeli**

İkinci dünya savaşının ardından Japonlar'ın verimlilik ve üretim miktarlarında sürekli artış yaşanmasına rağmen aynı başarıyı ABD ve Batı ülkeleri yakalayamamış, Japonlar birçok sanayi dalına egemen olmuşlardır. Üstelik bunu yaparken kullandıkları makineler ve araçlar Amerikalılara göre daha eskidir. Bunun sebebi ise Japon çalışanlarının sosyo-kültürel yapılarıyla, çalışma ahlaklarına bağlı olmakla birlikte aynı zamanda batılı ülkelerin yönetim biçimlerinden farklı bir yönetim tarzına sahip olmalarıyla ilişkilidir. Japonların bu başarılı yönetim tarzı, ilk kez William Ouchi tarafından kaleme alınmıştır. Araştırmacı kaleme aldığı bu eserde; Japonya'nın verimliliğinin Amerika'ya kıyasla nasıl dört katı arttığını ve yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı ilişki içerisinde olduğunu açıklamıştır (Şimşek, 2002: 100).

Çalışmada, örgüt kültürü üç ayrı grup üzerinde analiz edilmiştir bunlar; klasik Amerikan şirketleri, tipik Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketleri olarak belirlenmiştir. Bu sınıflandırma yapılırken, Japon başarısının temelini oluşturan, güdülüme-kalite- verimlilik ve işgücünün devamlılığı faktörleri göz önünde bulundurulmuştur (Özkalp ve Kırel, 2005: 188). Ouchi çalışmasında yaptığı analizlerde 7 temel nokta üzerinde durmuş ve üç örgüt kültürünü bunlara göre karşılaştırmıştır. Bu unsurlar; sürekli istihdam, kariyer, değerlendirme ve terfi, kontrol, ortak karar alma, sorumluluk ve ilginin kapsamıdır. (Daft, 2004: 118-119). Bu bölümde bu unsurlar sırasıyla ele alınacaktır.

#### **1.3.3.1. Sürekli İstihdam**

İstihdam süresi, çalışanların bir kurumda hizmet verdiği ortalama yıl sayısını ifade etmektedir. Uzun vadeli istihdam çalışanlara, birbirlerinin amaçlarına ulaşmalarına destek olma, örgütlerine bağlılık duyguları edinme ve uzun vadeli perspektif sağlama gibi avantajlar sağlamaktadır (Daft, 2004: 118). Ömür boyu birlikte çalışanlar, birbirleriyle nasıl iş birliğine gidileceğini öğrenmek için zaman bulabilirler (Sullivan, 1983: 135). Ouchi'nin üç ayrı grup olarak belirlediği kültürlerin istihdam politikaları birbirinden farklılık göstermektedir. Teori Z kültürü çalışanlarına ömür boyu

istihdam olanağı sunmaktadır. Bu kültürde çalışanlara, ulusal ekonomik şartlara, pazarda oluşan değişikliklere ve rekabet koşullarına bakılmaksızın ömür boyu istihdam imkânı sağlanır (Tackach, 1984: 3).

Japon işçilerinin ya da yöneticilerinin en önemli özelliği örgütlerine bağlılıklarıdır. Bu bağlılığın ise yaşam boyu istihdam unsuruyla ilişkisi bulunmaktadır (Şahin, 2005: 183). Japon kültüründe çalışanlar, şirketlerinde uzun dönem çalışma güvencesiyle çalışır, Amerikan Z kültürü şirketler de ise, çalışanlar ya da yöneticiler işlerinde başarılı olmadıkları takdirde işlerinden çıkarılırlar. Buna karşılık olarak tipik Amerikan şirketlerinde ise böyle bir durum yoktur. Çalışanlar genellikle kısa vadeli. Şirketin küçük de olsa zarar etmesi durumunda çalışan ya da yöneticiler işten çıkarılabilirler (Özkalp ve Kırel, 2005: 188).

### **1.3.3.2. Kariyer**

Burada bahsedilen uzmanlığa dayanmayan kariyerdir. Uzmanlığa dayanmayan kariyerde çalışan; terfi ettiği işin bütün özelliklerini öğrenir, rotasyonlar sayesinde terfi eden ya da edecek olan çalışanın tüm iş kollarında bilgi sahibi olması amaçlanır (Şahin, 2005: 184). Bu sistemde çalışanlar ve yöneticiler sadece bir işte çalışmazlar ve özellikle ilk yıllarında, şirket içinde işten işe taşınırlar. Bu sayede çalışanların, şirkette sadece bir bölümde değil şirketin çeşitli yönlerini öğrenmelerini sağlanır. Aynı zamanda uzun hastalık dönemlerinde, olmayan çalışanın yerine işin başkaları tarafından yerine getirilmesi sağlanır (Tackach, 1984: 4). Uzmanlığa dayanmayan kariyer sisteminde, çalışanlar sorunları çözmek için kendi uzmanlıklarını kullanmasalar da diğerleri ile iş birliği yapmaları gerekir (Sullivan, 1983: 135). Japon kültüründe ve Z tipi örgütlerde uzmanlığa dayanmayan kariyer sistemi uygulanırken, tipik Amerikan şirketlerinde bunu görmek çok mümkün değildir. Amerikan şirketlerinde genellikle yöneticiler, bir ya da iki yöneticilik görevlerini yerine getirdikten sonra yükselebilmektedirler. Bundan dolayı tipik Amerikan şirketlerinde uzmanlığa dayanmayan kariyer değil ihtisaslaşma önemli olarak görülmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005: 189).

### **1.3.3.3. Değerlendirme ve Terfi**

Düzenli aralıklarla statü hiyerarşisinde yükselen Japon çalışanın işletme içindeki yeri, hakları ve ona davranış ölçüsü, çalışanın çalışma süresiyle doğrudan ilgilidir (Şahin, 2005: 184). Ouchi'nin analizlerine göre, Japon ve Amerikan Z tipi şirketlerde çalışanlar belirli aralıklarla değerlendirilirler. Bir çalışan örgüte katıldıktan sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun uzun bir süre içerisinde değerlendirilecek ve bu süre içerisinde kendisiyle aynı olan insanlardan daha fazla maaş ve ek gelir alamayacaktır (Şimşek, 2002: 101). Bu değerlendirmeler on yıl gibi uzun zamanlar da alabilir. Uzun görüşmeler sonucunda karar verilmesinden dolayı bu şirketlerde terfi daha yavaştır. Belirli kıdeme sahip olmak, belirli kademelere ulaşabilmek için gereklidir (Eren, 2004: 159). Japon kültüründeki yavaş değerlendirme ve terfi, işlerin sağlam ve uzun vadeli olmasıyla insanların yapılması gerekene odaklanmasını sağlamıştır (Daft, 2004: 119). Buna karşılık olarak tipik Amerikan şirketlerinde ise terfiler hızlı ve çabuk olmakla beraber kısa dönemlidir (Özkalp ve Kirel, 2005: 189).

### **1.3.3.4. Kontrol**

Kontrol işlemi, bütün örgütlerde belirli bir düzeyde yapılmaktadır. Kontrol; örgütsel planların ne ölçüde gerçekleştiğinin, örgütsel hedeflere ne kadar yaklaşıldığının, öngörülen süre içerisinde ne kadarlık bir yol alındığının anlaşılmasında önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Örgüt içi koordinasyonun sağlanmasında kontrol, hayati bir önem taşımaktadır. Z kültür şirketleri, ortak amaç ve hedeflerden elde edilmiş etkili kontrol mekanizmaları sergilerler (Tackach, 1984: 5). Japon ve Amerikan Z kültürü şirketler de bu kontroller gizlilikle yapılır. Yöneticiler, nasıl hareket edeceklerini örgütün kültürü doğrultusunda kendileri belirler. Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde bu işlemler gizli değil açıktır. Yazılı kurallara uymanın kişileri sorunlardan uzak tutacağı inancı yaygındır (Özkalp ve Kirel, 2005: 189).

### **1.3.3.5. Ortak Karar Alma**

Muhtemelen Z tipi şirketlerin en önemli özelliği ortak karar almalarıdır. Örnek olarak verecek olursak Japon otomobil şirketlerinde alınan, yeni modellerin pazarlanması, yeni tesislerin açılması ve kalite kontrol politikaları gibi büyük kararlar hem yönetim hem de çalışanlar tarafından alınmaktadır (Tackach, 1984: 5). Ortak karar alma yöntemi, çalışanların motive olmasını sağlamakta, kademeler

arasındaki bilgi akışını artırmakta, alınan karar ve sorumluluklardan çalışanların tamamının haberdar olmasını ve kararlara katılmasını sağlamaktadır. Bunun yanında karar verme sürecinin yavaş işlemesi sebebiyle ortak kararın ortaya çıkması zaman almaktadır (Şimşek, 2002: 103). Buna karşılık tipik Amerikan şirketlerinde “ben” kültürü hakim olduğu için başarı veya başarısızlık durumlarında sorumluluk departman yöneticilerine ya da proje takım yöneticilerine bırakılır (Eren, 2004: 158). Diğer bir ifadeyle Amerikan örgütlerinde yöneticiler düşünürler ve karar vericiler, çalışanlar ise işi yapanlardır (Daft, 2004: 118).

### **1.3.3.6. Sorumluluk**

Bireysel ya da grupça karar alma farklılıklarının burada da yansıması görülür. Ouchi, ortak sorumluluk almanın Japonlar’ın temel bir değer olduğu ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2005:190). Şu Japon sloganı Japon kültürüyle ilgili yeterli bilgiyi vermektedir: “bunu yapabilmeniz için, tüm çalışanların bunu yapması gerekir.” (Daft, 2004: 119). Risklerin bireylere yayılmasından ziyade sorumluluğun grup olarak alınmasıdır (Sullivan, 1983: 135). Japon şirketlerinde sorumluluk grupça alınırken, gerek tipik Amerikan şirketlerinde gerekse Amerikan Z tipi şirketlerinde çalışanların bireysel sorumluluk almaları beklenir. Zaten Amerikan sisteminde hangi yöneticinin karar yetkisinin nerede başlayıp nerede biteceği, görev tanımları, yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir (Şimşek, 2002: 103). Bunun sebebi ise Amerikan toplumunun kültürünün bireyselliği ön plana çıkarmasıdır. Örgütün sahip olduğu kültür, toplum kültüründen ayrılamamakta bir diğer ifadeyle bireylerin içinden geldikleri toplumun kültürü, mensubu oldukları örgütün kültürünü de etkilemektedir.

### **1.3.3.7. İlginin Kapsamı**

Ouch’inin çalışmasında ilgilendiği son değer çalışanlara ilgidir. Z kültüründe çalışan, Japon kültüründe olduğu gibi ailesiyle birlikte ele alınmaktadır. Bunun yapılmasında; Japon kültüründe kişilerin sahip olduğu inanç ve değerlerin benzeşmesi, kişilerin birbirilerine karşı açık ve net olması, aldatılma korkusunun yaşanmaması, değerlendirme ve terfilerin adaletli bir şekilde yapılması etkili olmakta ve insanları birbirlerine yaklaştırmaktadır (Şimşek, 2002: 104). Yapılan uygulamalara örnek verecek olursak; çalışanların aile ve çocuklarıyla katıldığı programlarda yılın ya da ayın işçisi plakeleri ve ödülleri verilir. Şirketin kuruluş günlerine özel, çalışanların tüm aile üyeleriyle birlikte gittikleri spor salonları veya stadyumlar kiralanır çeşitli

yarışmalarla çalışanlara ödüller verilir. Bu uygulamalarla çalışanların bir başına olmalarından ziyade işletmeye ait olma duyguları güçlendirilmeye çalışılmaktadır (Eren, 2004: 161). Ouchi'ye göre; çoğu Amerikan şirketleri çalışanların sadece bir kısmına ilgi göstermekte, işverenler çalışanların sadece çalışma performansıyla ilgilenmekte ve iş sonrası yaşamına çok az dikkat etmektedir. Z kültürü şirketleri ise bütüncül bir yaklaşımla; çalışanların hem arkadaşları, hem aile yaşantısı, sosyal yaşamı, emekliliği ve sağlığıyla ilgilenir (Tackach, 1984: 7).

Ouchi'nin örgüt kültürü modelini özetleyecek olursak; tipik Amerikan şirketlerinde kısa dönem istihdam, Z tipi Amerikan şirketlerinde uzun dönem istihdam, Japon tarzı şirketler de ise ömür boyu istihdam anlayışı bulunmaktadır. Tipik Amerikan şirketlerinde kararlar bireysel alınırken, Z tipi Amerikan şirketlerinde ve Japon şirketlerinde kararlar fikir ve görüş birliğine dayanarak alınmaktadır. Sorumlulukların paylaşımı ise; Amerikan kültüründen kaynaklı olarak tipik Amerikan rgtlerinde ve Z tipi Amerikan rgtlerinde bireysel sorumluluk alınırken, Japon rgtlerinde sorumluluklar ortak alınmaktadır. Örgütlerde değerlendirme ve terfi tipik Amerikan şirketlerinde hızlı ve çabuk yapılırken, Z tipi Amerikan şirketlerinde ve Japon şirketlerinde uzun vadede yapılmaktadır. Örgütlerdeki kontrol uygulamaları Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde gizli ve örtülü uygulanırken, tipik Amerikan şirketlerinde ise açık bir şekilde yapılmaktadır. Örgüt içi kariyerde tipik Amerikan tarzı örgütlerde uzmanlaştırılmış meslek ve terfi, Z tipi Amerikan şirketlerinde orta lde uzmanlaşmış kariyer terfi ve Japon tarzı örgütler de ise uzmanlaştırılmamış meslekler ve terfi sistemleri uygulanmaktadır. Tipik Amerikan tarzı örgütlerde bireyin aile hayatı iş hayatından ayrılırken, Z tipi Amerikan rgtleri ve Japon rgtlerinde çalışanlar tüm çevresi ve ailesiyle ele alınmaktadır.

#### **1.3.4. Deal ve Kenndy Modeli**

Deal ve Kennedy isimli araştırmacılar; evre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu ilişkiyi ortaya koyarken iki değişken üzerinde, dört farklı kültür biçimi oluşturarak açıklamaktadırlar. Bu değişkenlerden ilki; işletmenin kararlarını almasına etkili olan çevrenin belirsizlik derecesi, diğeri ise çevreden geri bildirim alma hızı ile ilgilidir. Ortaya çıkan örgüt kültürü tipleri dört sınıfa ayrılmıştır. Bunlar; sert erkek-maço kültürü, çok alış-sert oyna kültürü,

şirketin üzerine bahse gir kültürü ve süreç kültürüdür (Eren, 2004: 153). Bu bölümde belirtilen kültür tipleri sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.3.4.1. Sert Erkek-Maço Kültürü**

Ataklık ya da atılganlık adı da verilen bu kültür tipi, alınan kararların risklerinin yüksek, geribildirimlerin ise hızlı olduğu kültürü ifade eder. Bu kültür tipinde karar vericiler, verdikleri kararların doğruluğu ya da yanlışlığıyla ilgili hızlı geri bildirim almaktadırlar (Erkmen, 2010: 88). Başka bir ifadeyle; bu kültür tipinde alınan yüksek riskli kararların örgüte geri dönüşleri hızlı olmaktadır. Örgüt kısa dönemde ne kazandığını ya da ne kaybettiğini kısa bir süre de anlayabilmektedir (Güney, 2007: 215). Bu kültürde pazara hızlı bir şekilde yenilik getirilmesi önem arz eder ancak personelle olan örgüt içi ilişkilerde sorunlar yaşanabilmektedir (Okay, 2003: 218). Başarıların geri beslemesinin hızlı alınmak istemesinden dolayı sert erkek-maço kültürü yakıştırmaları yapılmıştır. Bu girişimlerde örgüt hızlı iniş çıkışlarla, ani yükseliş ve çöküşlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir, başarılı oldukları sürece de kanuna aykırı davranışlar dahi müdahale edilmez. Bu kültürde ani ve hızlı kararlar verebilen, ani çöküşlere ve sürprizlere her zaman hazır olabilecek kişiler tercih edilir. Özellikle üst yönetimde çalışanların, diğer çalışanları motive etmesi ve cesaretlendirmesi beklenir. Tepe yönetimin bu noktada kahraman olarak görülmesi ve sembol olarak alınması önem arz etmektedir (Eren, 2004: 153). Bu kültüre sahip örgütlerin olduğu sektörlerde örnek olarak kozmetik, film ve reklam sektöründe faaliyet gösteren kurumlar verilebilir.

#### **1.3.4.2. Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü**

Bu kültürel yapıya sahip olan örgütlerde verilen kararlar düşük riske sahiptir ama çevreden alınan kararların doğruluğu ya da yanlışlığı ile ilgili geri beslemeler hızlıdır. Bu kültür tipinde çalışanlar risk üstlenmeye pek gönüllü değildir ancak alınan kararların sonuçlarını hemen öğrenmek isterler (Güney, 2007: 215). Yüksek satış rakamlarına ulaşan çalışanlar bu kültür tipinin kahramanlarıdır. Bu tip örgütlerde, çalışanlar arasında rekabeti güçlendirmek için, yarışmalar, toplantı ve kongreler düzenleme gibi faaliyetler yer alır. Bu tip örgütlerde atalet ve vurdumduymazlık büyük tehlike olarak görülür, bu sebeple örgüt içinde çalışanların heyecanı düştüğü durumlarda genç yetenekler örgüt bünyesine katılarak heyecanın ve yarışma duygusunun canlandırılması amaçlanır (Eren, 2004: 154). Çok çalış-sert

oyna kültürünün olduğu örgütlerde, örgütsel başarının müşteri odaklı çalışmayla kazanılacağına inanılır (Erkmen, 2010: 88). Bu nedenle bu tür örgütlerde çalışanlar, satışları arttırmak ve hedeflenen rakamlara ulaşmak için çok çaba göstermeli, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermeli, rakipleriyle sürekli mücadele halinde olmalıdırlar. Bu tarz kültüre sahip örgütlerin olduğu sektörlere örnek olarak; bilgisayar alanında, otomobil alanında ve perakende satış alanında faaliyet gösteren işletmeler verilebilir (Okay, 2003: 219).

#### **1.3.4.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü**

Bahsi geçen kültürde çevresel riskler yüksek, ancak geri bildirimler yavaş alınmaktadır (Okay, 2003: 218). Bazı işletmeler, bütçesi çok büyük yatırımlarda bulunurlar ve bu yatırımlardan geri dönüşleri uzun zaman beklemeleri gerekir. Bu tür işletmeler araştırma geliştirme faaliyetlerine büyük ölçüde yatırım yaparlar ve ürettikleri ürünü pazara sürmeden önce uzun süre test etmeleri gerekebilir. Bu tür örgütlerde verilen kararların uygulama süreci uzun zaman alır, raporlar genelde yazılı ve uzundur. Bu tip kültürlerde, kahraman olmak teknik rekabette üstünlüğü elde etmeye ve başarıyla mümkündür. Ancak kahramanlar, yaptıklarının sonuçlarını görebilmek için aceleci davranmamalı, sabırlı olmalıdırlar (Eren, 2004: 154). Bu tip örgütlerin olduğu sektörlere örnek olarak; petrol ve uzay sanayisi, araştırma geliştirme şirketleri, havacılık faaliyetleri, madencilik işletmeleri ve ordu verilebilir (Gültekin, 2013: 57). Bu sektörlerde yenilikler ve değişimler meydana gelse de ilerleme çok yavaş bir seviyede olmaktadır. Bununla beraber bu tip örgütler ekonomik krizlere, kısa dönemli dalgalanmalara ve nakit bulma sorunlarına karşı hassastırlar.

#### **1.3.4.4. Süreç Kültürü**

Süreç kültüründe çevrenin belirsizlik seviyesinin ve alınan geri bildirimlerin hızı düşüktür. Bu kültürde yapılan faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek zor olduğu için çalışanların işlerinin ne şekilde yapıldığına ve kararların nasıl verildiğine yoğunlaşırlar (Gültekin, 2013: 57). Çalışanlar bu kültürde hata yapmamaya özellikle dikkat ederler ve oldukça fazla çalışırlar. Bu tip örgütlerde unvan ve maaş dışı gelirlerde çalışanlar için önem taşımaktadır (Eren, 2004: 154). Klasik bürokrasinin özelliklerini taşıyan süreç kültürünün olduğu sektörlere örnek olarak; kamu kurumları, yerel yönetimler, bankalar ve örgütlerin muhasebe bölümleri verilebilir (Güney, 2007: 216). İşletmeler bünyelerinde bu kültürlerden sadece bir tanesini,

birkaç tanesini ya da hepsini birden barındırabilirler. Aynı şirket bünyesinde bulunan pazarlama bölümünde çok çalış sert oyna kültürü hâkimken araştırma geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü hâkim olabilir. Ancak işletmenin faaliyette bulunduğu çevreye göre bu kültürlerden bir tanesi diğerlerine göre daha baskın durumda olacaktır.

### **1.3.5. Parsons Modeli**

Amerikalı bilim insanı Talcot Parsons; örgüt kültürünün oluşturulmasında ve değerlendirilmesinde sosyal değerlerin etkisini inceleyen bir araştırmacıdır. Parsons geliştirmiş olduğu “AGIL” sisteminde, sistemin devamlılığı için belirli fonksiyonların olması gerektiğini savunmuştur. AGIL sistemi bu gerekli olan fonksiyonların baş harflerinden oluşmuştur. Bunlar; Adaptation (uyum), goal attainment (amaçlar), integration (bütünleşme), legitimacy (yasallık) olarak ifade edilmektedir (Munch, 1982: 784). Aşağıda belirtilen fonksiyonlar sırasıyla ele alınacaktır.

#### **1.3.5.1 Adaptation (Uyum)**

Parson’a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem bulunmaktadır ve kendisinin de içinde olduğu alt sistemleri vardır. Sosyal olarak uyum sağlamak için; sistem alt sistemleri ile bütünleşip, üst sisteme uyum sağlamalıdır (Eren, 2004: 142). Bir olguya başarılı bir şekilde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini bilmeli, çevrenin nasıl değiştiğini kavramalı ve buna gerekli olan uyumu göstermek durumundadır. Bir sistem problemi olarak adaptasyon; hedefleri gerçekleştirmenin bir temeli olarak kaynakların harekete geçirilmesinin gerekmesidir (Munch, 1982: 784). Adaptasyon fonksiyonu; dış dünyadan ve çevreden gelen enerjiyi ithal eder ve filtreler, içsel ve dışsal normlara dayanır (Rifkin, 2004: 12).

#### **1.3.5.2. Goal Attainment (Amaçlar)**

Sistemin amaç belirleme ve amaç belirleme yeteneği ile ilgilidir. Amaçların seçilmesi gereken tüm özel durumlarda, hiyerarşik olarak amaçların düzenlenmesini sağlayan bir mekanizma gerekir (Munch, 1982: 784). Hedef belirleme fonksiyonu hedefleri ve bu hedeflere gerekecek kaynakları belirler (Rifkin, 2004: 12). İşletmenin hayatını sürdürmesi için çevreye uyum sağlamasının yanında hedefler ve amaçlarını belirlemesi ve bu hedeflere ulaşması gerekmektedir.



### **1.3.5.3. Integration (Bütünleşme)**

Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında ki uyum ve koordinasyonun sağlanması ile ilgilidir. Entegrasyon; sosyal sistemlerdeki katılımcılar, kişilik sistemlerindeki eğilimler, kültürel sistemlerin sembolleri gibi çeşitli sistemlerin birbirleriyle olan bütünleşmesini ifade eder (Munch, 1982: 784). Diğer bir ifadeyle sosyal sistemi oluşturan parçaların bir arada ve birbirleriyle ilişkili olması gerekir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesi, başarıya ulaşması için çevrenin değişen şartlarına uyum sağlaması, amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi, onlara ulaşması ve sistemindeki çeşitli parçalarla bütünleşmesini sağlaması gerekmektedir.

### **1.3.5.4. Legitimacy (Yasallık)**

Yasallık; sistemin bulunduğu çevrede devamlılığını sürdürme ihtiyacı ile ilgilidir. Sistemin yasal olmasıyla ifade edilmek istenen toplumun bütün olarak onu kabullenmesi ve uygun görmesi olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2005: 187). İşletmenin başarılı olması için; çevreye ve değişen şartlara uyum sağlaması, belirlediği amaçlara ulaşması, kendisini oluşturan parçalarla ve alt sistemleriyle bütünleşmesi ve bulunduğu çevrede dışlanmaması için toplum tarafından tanınması ve kabul edilmesi gerekmektedir.

Parson öne sürdüğü modelindeki bu dört fonksiyonun yerine getirilmesi için kültürel değerlerin en önemli araçlar olduğunu savunmaktadır. Kültürel değerler sayesinde sistem, oluşan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilir, alt ve üst sistemleriyle bütünleşerek toplumdan dışlanmaz ve meşru olarak çalışmalarına devam ederek amaçlarına ulaşır. Bu sebeple sosyal sistemlerin hem kuruluş aşamasında hem de devamlılığının sağlanmasında kültürel değerlerin önemli bir rolü vardır (Eren, 2004: 143).

### **1.3.6. Quinn ve Cameron Modeli**

Örgüt kültürüyle ilgili sınıflandırmalarda, bir değerlendirme ve ölçüm aracı içermesi sebebiyle Quinn ve Cameron'un sınıflandırması literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). Quinn ve Cameron örgüt kültürünü, bir ucunda içe odaklılık ve bütünleşme, diğer ucunda dışa odaklılık ve farklılaşmanın bulunduğu bir eksen ile bir ucunda esneklik ve inisiyatif verme ile diğer ucunda istikrar ve kontrolün bulunduğu bir eksenin kesişmesiyle oluşan

Rekabetçi Değerler Modeli ile açıklamaktadırlar. Bu modele göre örgüt kültürü 4 sınıfa ayrılmıştır. Bunlar; hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür (Cameron ve Quinn, 2017: 32). Bu dört kültür tipi aşağıda sırasıyla açıklanacaktır.

### **1.3.6.1. Hiyerarşi Kültürü**

Bu kültür tipi yapılanmış kültür olarak da adlandırılmaktadır. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütler; oldukça yapılandırılmış ve biçimlendirilmiş bir kültüre sahiptirler. Çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda prosedürler bağlayıcı kurallar konumundadır. Liderlerin liyakat odaklı, idareci ve koordinasyon noktasında iyi olmaları övünç kaynaklarıdır. Kurumların devamlılığının sorunsuz bir şekilde işlenmesini sağlamak önem arz eder. Örgütü bir arada tutan yegâne unsurlar; örgütün resmi kuralları ve politikalarıdır. Uzun vadede oluşacak, istikrarlı, etkili ve kolay uygulamalar üzerinde durulur. Güvenli teslimat, maliyetin düşüklüğü ve kolay programlama başarı ölçütleridir. İş güvencesi ve öngörülebilirlik çalışanların yönetiminde esas alınan unsurlardır (Cameron ve Quinn, 2017: 61).

Hiyerarşi kültürü diğer bir ifadeyle; örgütte kurallar ve normların, süreçlerin ve geleneklerin baskın olduğu istikrarlı bir kültür biçimi olarak tanımlanmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse; 2016: 121). Bu kültürde çalışanlar verilen kararlara katılmaz, çalışanlardan işlerin emir komuta zinciri içerisinde ve önceden belirlenen prosedürlere bağlı olarak yapmaları beklenir, örgütte gözetim ve kontroller sıkı bir şekilde yapılır (Yücel ve Koçak, 2016: 6). Bu kültür tipi genel itibariyle; yetki sınırının açık olduğu, standart kuralların bulunduğu, resmiyetin ileri düzeyde hissedildiği endüstri sektöründeki uzun soluklu işletmelerde görülmektedir (Yalçınsoy vd., 2017: 134). İstikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik bu tür örgütlerin önemli kaygıları arasındadır. Hiyerarşi kültürünün görüldüğü örgütlerin bulunduğu sektörlere otomobil fabrikaları, dini, askeri ve resmi örgütler, doğal kaynak işletmeleri ve gelişmiş fastfood işletmelerini örnek olarak verilebilir (Şişman, 2011: 145, Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016: 1187).

Hiyerarşi kültür tipine sahip örgütlere McDonald's restoranı, Ford Otomobil fabrikası veya ABD Adalet Bakanlığı tipik örnekler olarak verilebilir. Bahsi geçen restoranda temel değer olarak verimlilik ve güvenilirlik, hızlı ve sorunsuz bir üretim

merkeze alınmaktadır. Bu restoranda yeni işe başlayan elemanlar, patatesleri kızartmak gibi yalnızca belirli bir işi yaparlar. Çalışanlar inisiyatif kullanamaz çünkü çiğ patateslerin nereden alınacağı merkez tarafından belirlenmiştir. Pişirilecek yağın sıcaklığı ve çalışanların pişen patatesleri ne zaman yağdan çıkarmaları gerektiği önceden belirlidir. Çalışanların terfi almaları için şartlardan bir tanesi de kıyafetlerinden iş davranışlarına kadar birçok kuralı kapsayan politikaları bilmeleridir. Bu kültür tipi kontrolcü bir ortam olarak da nitelendirilir (Cameron ve Quinn, 2017: 35). Özetleyecek olursak bu kültür tipinde; kurallar ve düzenlemeler, tekdüzelik üstün tutulan değerlerdir. Bu tip örgütlerde yapılan tüm faaliyetler, değerlendirme, gözetim ve yönlendirme gerektirir. Faaliyetlerin ne kadar olduğunu ölçmek için açıkça belirlenmiş olan hedeflere ne kadar ulaşıldığına bakılması gereklidir (Eren, 2004: 150).

### **1.3.6.2. Pazar Kültürü**

Quinn ve Cameron'a göre bir diğer örgüt tipi pazar kültürüdür. Pazar kültürü literatürde piyasa kültürü veya market kültürü olarak da yer almaktadır. Bu kültür tipinde bahsi geçen pazar kavramı bilindiği anlamıyla pazarlama veya pazardaki müşterilerle ilgili değildir. Örgütün kendisi bir pazardır ve işleyişinin pazar gibi olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır (Uzkurt ve Şen, 2012: 30). Pazar kültürü sonuç odaklı bir kültür tipidir. Bu tip örgütlerde işin yapılıp yapılmadığı endişenin asıl kaynağıdır. Bu tip örgütlerde çalışan insanların tipik özellikleri; rekabetçi ve amaca odaklı olmalarıdır. Pazar kültüründe liderler, sıkı üretici ve yarışçı olmakla beraber sert ve talepkârdırlar. Örgütü bir arada tutan en temel motivasyon kaynağı başarıdır. Örgüt uzun vadede rekabetçi eylemlere, hedef ve amaçların başarılmasına yoğunlaşır. Başarının ölçütü; pazar payı ve pazara olan etkidir. Bu tip örgütlerde rekabetçi ücretlendirme ve pazar liderliği önem taşır. Sıkı rekabete dayalı bir örgütlenme şekli vardır (Cameron ve Quinn, 2017: 61).

Pazar kültürünün hâkim olduğu örgütler, buldukları piyasada önemli bir yere sahip olmak için uğraşırlar ve daha çok sonuç merkezli çalışma tarzını benimserler (Şişman, 2011: 145). Bu kültür tipinin sonuç odaklı olması sebebiyle, çalışanların birbirleriyle yarışmaları ve rekabet etmeleri teşvik edilir. Bu rekabet ve yarış sonucunda başarılı olanlar ise ödüllendirilir (Yücel ve Koçak, 2016: 6). Pazar kültüründe bütün amaç rekabettir. İş bitiricilik övülür ve kâr hedefine yöneliktir

(Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 60). Bu kültür tipinin olduğu örgütlerde her çalışan kişisel çıkarlarının takipçisi olmak durumundadır. Her çalışanın örgütte işleyen piyasa mekanizmasına göre ortak menfaatlere ne kadar katkı sağladığı ölçülür ve bunun sonucunda sağladığı katkıların karşılığını alır (Karcıoğlu vd., 2012: 83). Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlere danışmanlık şirketleri, General Elektrik, Pfizer örnek olarak verilebilir (Yalçınsoy vd., 2017: 135).

Philips Electronics'in Avrupa'da pazar kaybı yaşaması ve ilk kez zarar etmesi üzerine şirketin rekabetçi pozisyonunu geliştirmek için şirket genelinde bir girişime başlanılmıştır. İşe yeni bir CEO edinmekle başlayan bu dünya çapındaki şirket Centurion adı verilen bir süreci başlatarak şirketi kanaatkâr ve kibirli bir hiyerarşi kültüründen müşteri odaklılık, yüksek karlılık ve kurumsal olarak rekabet edilebilirliğin uygulandığı pazar kültürüne dönüştürmek için büyük çaba harcamıştır. Örgüt yönetimi performans değerlendirmesi ve yeni hedeflerin belirlenmesi için yılda üç defa toplantı düzenlenmiş ve bu müdahalelerin ardından pazar rekabet kültürüne geçiş yapmıştır. Benzer bir uygulama yine 1960'lı yıllarda ilk fotokopi makinesini bulan Xerox şirketinde de yapılmış, CEO değiştirilerek örgütün rekabetçi pazar kültürüne geçmesi için çaba sarf edilmiştir (Cameron ve Quinn, 2017: 36). Özet olarak ifade edecek olursak pazar kültüründe; dış çevrenin saldırgan olduğu, müşterilerin seçici olmakla beraber ürünün değerine ilgi gösterdikleri, örgütlerin rekabetçi konumlarını geliştirme çabası içerisinde olduğu ve örgüt yönetiminin asıl görevinin örgütü verimliliğe, kâra ve sonuçlara ulaştırmak olduğu varsayılır (Cameron ve Quinn, 2017: 36). Bu sebeple pazar kültüründe liderlik yapan yöneticiler çalışanlar arasındaki rekabeti teşvik eder ve çalışanlardan üretken ve rekabetçi olmaları, kârı ve pazar payını artırmaları beklenir.

### **1.3.6.3. Klan Kültürü**

Literatürde iş birliği kültürü olarak da yer alan bu kültür türüne klan denilmesinin sebebi aile tipi örgütler olmasından kaynaklanmaktadır (Uzkurt ve Şen, 2012: 30). Klan kültürü, piyasa değerlerine zıt kültürleri ifade etmektedir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 59). Klan kültürü; çalışanların mensubu oldukları örgüte kendinden birçok şey paylaştıkları, çalışmak için oldukça dostça bir ortama sahip olan kültür tipidir. Bu kültür tipi yapısı itibariyle geniş bir aileye benzetilir. Örgütü ayakta tutan en büyük unsur çalışanların sadakati ve örgütün sahip olduğu geleneklerdir. Müşteriye

duyarlılık ve insanlara gösterilen ilgi başarının önemli bir ölçütüdür (Cameron ve Quinn, 2017: 61).

Klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde liderler çalışanları emir komuta etmekten çok yol gösterici bir rehber konumundadır (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016: 1189). Bu kültür tipinde paylaşılan değerler, katılımcılık, ben duygusunun yerine biz duygusu egemen olmaktadır. Çalışanların bireysel olarak başarı elde etmesinden ziyade takım başarısının ödüllendirildiği, örgütün performansının nasıl daha iyi bir noktaya geleceği hakkında çalışanların önerilerini dile getirmesi için teşvik edildiği kültür tipidir. Örgütle ilgili kararlar bir kişinin iki dudağı arasında değildir. Aksine alınacak kararların, katılım ve anlaşma ile alınması tercih edilir (Erdem vd., 2010: 79). Daha önce açıklanmaya çalışılan hiyerarşi ve pazar kültürünün aksine klan kültüründe; düzenleme ve kurallar, rekabetçi bir ortamın yerini iş gören katılımı ve çalışanlara inanç almaktadır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 60). Klan kültüründe çalışanların örgüte bağlılığı, geleneksellik ve dürüst olmak önemli değerler olarak kabul edilir (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 166). Bu tip örgüt kültürlerinin gözlenebildiği yerlere; üniversiteler, sağlık kurumları ve bazı sanayi şirketleri örnek olarak verilebilir (Şişman, 2011: 145).

Klan kültürüne tipik bir örnek olarak yaptığı tüm filmler gişe hasılatı kıran, ortalamanın üzerinde bir film yapımı gerçekleştiren ve Oscar'a aday gösterilen, animasyon filmleri yapımcısı Pixar'dır. Pixar çalışanları, bu başarılarını örgütlerinin kültürlerine yani klan kültürüne bağlamaktadırlar. Film şirketleri genellikle yetenekli gördükleri kişileri bir araya getirip onlara gerekli kaynakları sağladıktan sonra yaratıcılıklarını ortaya koymaları için çalışanları serbest bırakır. Pixar ise bunun yerine çalışanların birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu, birbirinden öğrenen ve daha iyiye ulaşmak için çalışanların birbirleriyle iş birliği yaptığı bir örgüt ortamı oluşturmuştur. Başarının asıl kaynağı olarak bu görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2017: 38).

Özetleyecek olursak klan kültürü; ortak amaç ve değerlerin paylaşıldığı, iş birliği ve yardımlaşmanın yaygın olduğu, liderlerin emir veren bir yönetici olmasından ziyade yol gösterici bir baba figürü taşıdığı, kararların ortak alındığı, bireysel başarıdan çok grupça kazanılan başarıların teşvik edildiği, müşterilerin iş ortağı olarak görülüp

onların memnuniyetinin ve onlara olan ilginin önemli bir başarı ölçütü olarak değerlendirildiği kültür tipini ifade etmektedir.

#### **1.3.6.4. Adhokrasi Kültürü**

Quin ve Cameron'un saptadığı bir diğer kültür, literatürde iş birliği kültürü olarak da geçen adhokrasi kültürüdür. Kökeni İngilizce 'de doğaçlama, plansız kelimelerinden gelen adhokrasi kavramı geçiciliği, uzmanlaşmayı ve dinamikliği ifade etmektedir. Adhokrasi kültürüne sahip olan örgütler, yapılarını değişen şartlara göre yeniden şekillendirebilirler. Bu örgütlerde zorluk olarak kabul edilen şeyler; yenilikçi olan ürün ya da hizmet üretmek, yeni oluşan fırsatlara hızla uyum göstermektir. Daha önce ifade edilen kültür tiplerinin aksine bu kültür tipinde örgüt içinde otorite ilişkileri yer almaz. Merkezi bir iktidardan ziyade, sorunun türüne göre görevler bireyden bireye ya da takımdan takıma değişebilir (Cameron ve Quinn, 2017: 40-41).

Adhokrasi kültüründe çalışanların kararlara katılmaları, sahip oldukları fikirlerini rahatça ifade etmeleri teşvik edilir böylece çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler (Yücel ve Koçak, 2016: 6). Bireysel yaratıcılığı ve yeniliğin teşvik edildiği dinamik bir özellik taşıyan bu kültürde büyüme ve yeni kaynaklara sahip olmak hedeflenir. Bilgi çağına paralel olarak gelişen Ar- Ge yoğun bir kültürel özelliğe sahiptir (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 60). Başarı ölçütünün yeni ürün veya yeni hizmet olarak belirlendiği bu örgüt tipinde ürün ve hizmette liderliğe sahip olmak önem taşımaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123). Diğer bir ifadeyle bu tip kültürlerde önemli olan en önde yer almaktır (Erdem vd., 2010: 79).

Özet olarak ifade edecek olursak adhokrasi kültürü; girişimciliğin, dinamikliğin ve yaratıcılığın etkili olduğu kültür tipidir. Bu kültürde çalışanlar riskleri paylaşırlar. Liderler; vizyoner, yenilikçi ve risk almayı seven kimselerdir. Örgüt çalışanlarını bir arada tutan unsur; yenilikçiliğe olan bağlılıktır ve önemli olan ürün ve hizmetlerde lider olmaktır. Adhokrasi kültüründe örgüt her zaman değişimlere hazır olmalı, zorlukları aşmayı başarmalıdır. Örgüt uzun vadede, hızlı büyümeyi ve yeni kaynaklar bulmayı hedeflerken başarı ise benzersiz ve emsalsiz ürünler ya da hizmetler üretmek olarak tanımlanır (Cameron ve Quinn, 2017: 41). Bu kültür tipinin olduğu örgütlere; danışmanlık ve yazılım şirketleri örnek olarak verilebilir (Yalçınsoy vd., 2017: 134).

## 1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Yukarıda ki bölümlerde örgüt kültürünün kavramsal çerçevesine, örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlara, örgüt kültürü yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bu bölümde ise örgüt kültürünün oluşum aşamalarına ve örgüt kültürünün oluşum aşamalarına etki eden etkenler açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.4.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları

Örgütler; mal ve hizmetler üreten sosyal araçlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu üretimler esnasında; belirli işleri belirli şekillerde yaparak bir takım örf, adet, gelenek, efsane ve törenler ortaya çıkarırlar. Bu ortaya çıkan öğeler kültürün göstergeleri olarak kabul edilebilirler (Üçok, 1989: 315-316). Örgüt kültürü oluşumu belirli aşamalar halinde gerçekleşmektedir. Schein örgüt kültürünü oluşturan bu süreçleri dört aşamada ele almıştır (Schein, 2004: 226):

- Birinci aşamada; örgütün kurucularından bir tanesinin ya da bir kaçının girişimci bir fikri vardır.
- İkinci aşamada; girişim fikriyle ortaya çıkan kurucu ya da kurucular kilit rol oynayabilecek bireyleri bir araya getirerek bir grup oluşturur ve bu gruba fikrinin uygulanabilir ve girişimin yapmaya değer olduğu inancını aşılamaktadır.
- Üçüncü aşamada; girişimciler örgütün kurulması için sermaye artırımını, kuruluş yeri belirlenmesi, bina ve diğer kaynakları bularak örgütü oluşturmaya başlar.
- Dördüncü ve son aşamada ise örgüte diğer elemanlar da dâhil olur ve bu şekilde ortak bir geçmiş oluşmaya başlar.

Örgüt kültürü oluşumu Robbins ve Judge göre ise şu aşamalarla gerçekleştirmektedir (Robbins ve Judge, 2009: 519) :

- İlk olarak kurucular, kendileriyle aynı şekilde düşünen ve aynı hisseden çalışanları işe alırlar.
- İkinci iş olarak, kurucular çalışanları kendileri gibi düşünüp hissedecekleri biçimde sosyalleştirirler ve onlara bu düşünceleri aşılarlar.

- Sonuç olarak da kurucular kendi davranışlarını, değer ve varsayımlarını çalışanların içselleştirmesi için teşvik ederler. Organizasyon başarılı olduğunda, kurucuların kişiliği kültürün temeli haline gelir.

Bahsi geçen araştırmacıların belirttiği gibi örgüt kültürü, bir liderin ya da kurucuların bir fikri ortaya atması ve bu fikri uygulamaya koymasıyla başlamaktadır. Liderin değerleri, stratejileri ve vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesiyle gelişimine devam etmektedir. Mitzeberg, örgüt kültürünün oluşumunu örgüt ideolojisiyle açıklarken üç aşamadan bahsetmektedir. Bunlardan ilki; toplumsal ihtiyacı karşılamak üzere bir grup insanın bir araya geldiği ve örgütle ilgili norm ve inançların henüz belirlenmediği aşamadır. İkincisi ise; belirlenen misyon, hikaye ve geleneklerle geliştirildiği aşamadır. Örgütsel değerler; örgütsel stratejiler çerçevesinde oluşmakta örgütün değerleriyle ilgili liderlerin sergilediği tutum ve davranışlar hikâyelerle anlatılmaktadır. Üçüncü ve son aşamada ise örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan örgütsel kişilik oluşmaktadır. Artık paylaşılan değerler örgütün temelini oluşturmaktadır (Erkmen, 2010: 32).

#### **1.4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Etkenler**

Örgüt kültürünün oluşumunu birçok etkenin etkilediğini ifade etmek mümkündür. Örgüt kültürünün oluşum aşamasında kurucuların ya da liderlerin çok önemli bir konumu bulunmaktadır. Çünkü kurucu, sahip olduğu değer ve inançlarla, cezalandırma ve ödüllendirme sistemiyle, vizyonuyla örgüt kültürünün temellerini atmış olmaktadır. Çalışanlar, örgüt kurucusunu rol model alırlar ve onun kendilerine empoze ettiği değer yargıları çalışma yaşantılarına yansıtırlar. Ancak örgüt kültürünün oluşumunda tek rol kurucuların değildir.

Çalışanlar da örgüt ortamında kendilerine has kültürleriyle, değer ve yargılarıyla örgüt kültürüne katkı sağlarlar. Bir diğer önemli etki kaynağı ise işletmenin faaliyette bulunduğu çevredir. İşletmeler; dışa kapalı bir sisteme sahip olmadıkları için iç ve dış çevreden etkileneceklerdir. Özet olarak ifade etmek gerekirse, örgüt kültürünün oluşumuna etkin eden etkenleri; kurucuların rolü, iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olmak üzere üç bölümde değerlendirebiliriz (Kurt, 2015: 44).



#### **1.4.2.1. Kurucuların Rolü**

Örgüt kültürünün oluşum sürecinde kurucuların rolü oldukça büyüktür. Örgütün kurucuları; sahip oldukları temel değerler ve normlarla, inançlarıyla, davranış şekilleriyle örgütün neyin nasıl yapılacağı ile ilgili bir çerçeve çizmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 208-209). Örgütte yaşanabilecek durumlar karşısında nasıl hareket edilmesi gerektiğini, çalışanların uyması gereken kuralların neler olduğunu, örgütte doğru ve yanlış kavramlarının içini nelerin doldurduğunu, başarıya hangi yollarla nasıl ulaşılacağı gibi konularla alakalı belirlemeler örgütün kurucularıyla başlamaktadır (Taşçıoğlu, 2010: 11).

Örgütün vizyonunun, misyonunun, temel norm ve değerlerinin belirlenmesinde öncelikle örgüt kurucularının rolü ve etkisi görülmektedir. Her örgütün farklı kültürel yapılaraya sahip olması kurucularının farklı değer, inançlar ve düşüncelere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kurucuların, örgütün daha kuruluş aşamasında sahip oldukları fikirlerle ilgili anlaşmaya varmalarıyla örgütsel kültürün temelleri atılmış olmaktadır (Güney, 2007: 213). Kurucular genelde dinamik bir kişilik özelliğine, güçlü değerlere ve belirgin vizyonlara sahip etkili kimselerdir. İşe alma sürecinden başlayarak tüm süreçlerin içinde olmaları nedeniyle, kurucuların veya liderlerin tutum ve davranışları diğer çalışanlara kolayca aktarılır. Bunlara yerli ve yabancı örnekler vermek de mümkündür. Örneğin; Ford Motor da Henry Ford'un, Microsoft da Bill Gates'in, General Electric de Jack Welch'in, Sabancı Holding de Sakıp Sabancı'nın, Koç Holding de ise Vehbi Koç'un temel ilkelerini halen görmek mümkündür (Kırel ve Ağlargoöz, 2013: 100).

#### **1.4.2.2. İç Çevre Etkenleri**

Örgüt kültürünün oluşumunda liderlerin rolünün yanı sıra gerek örgüt iç çevresinin gerekse dış çevresinin rolü bulunmaktadır. Örgütler, kendilerini oluşturan iç çevrenin ve etkileşimde bulunduğu dış çevrenin etkisi altında kalmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009: 207). Örgütün yöneticileri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri örgütün iç faktörlerine örnek olarak verilebilir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35). Örgütün yöneticileri, işlerin yapılış şekillerinin oluşmasında ve örgüte yeni katılan çalışanların yetiştirilmesinde, yapılan işin niteliğine göre çalışma şeklinin belirlenmesinde etkili olmakta iken, örgütün yaşı örgütsel değer ve yargıların yerleşmesinde, örgüt üyelerinin özellikleri ise her çalışanın kendine ait bir kültürden

gelmesi sebebiyle örgüt kültürünün oluşumunda belirleyici olmaktadır. Berberoğlu ve diğerlerine (1998) göre, örgüt kültürü ve örgütün iç çevresi aynı şeyi ifade etmektedir. İç çevre olarak ifade edilen her şeyin örgüt kültürü kapsamına da girebileceğini belirtir. Örgütün faaliyet gösterdiği alan ve yaptığı üretim çeşidi, bu faaliyet gösterilen alan ve üretim doğrultusunda belirlenen hedef ve amaçlar, kurucular ya da örgüt sahipleri, örgüt yöneticileri ve bu yöneticilerin benimsedikleri yönetim yaklaşımları, örgütün üretim tipi ve bu üretimi yaparken kullandığı teknoloji ve alt kültürleri örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen iç çevre unsurlarını oluşturmaktadır (Berberoğlu vd., 1998: 34).

#### **1.4.2.3. Dış Çevre Etkenleri**

İşletmeler açık sistemler olmaları sebebiyle yaşamlarını devam ettirebilmek, amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlamak için çevresiyle etkileşmek durumundadırlar (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 225). Dış çevre işletmeler için önem arz etmektedir çünkü dış çevre; örgütün inanç ve tutumlarının, değerlerinin gelişmesinde etkili olmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35). Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış çevre unsurları; toplum kültürü, devlet ve yasalar, örgütün faaliyet gösterdiği sektörün yapısı, tüketiciler ve rakiplerdir (Kaya, 2008: 122).

Toplumun kültürü, örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt kültürü, toplum kültüründen bağımsız bir şekilde değerlendirilemez. Çünkü örgütü oluşturan çalışanların, kendilerine ait yaşam tarzı, inanç ve değer sistemleri bulunmakta ve bunları da örgüte gelirken beraberlerinde getirmektedirler. Örgüt, devletin koyduğu yasalar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürür. Vergisini yasalara göre verir, çalışanlarla işe alma veya işten çıkarma, sigorta veya sosyal haklar gibi ilişkilerini yasalar çerçevesinde düzenler. Devletin koyduğu kural ve yasalara uymadığı takdirde çeşitli cezalandırmalara maruz kalır veya faaliyetlerini sürdürmez hale gelir. Örgüt faaliyet gösterdiği sektörün yapısı da örgüt kültürünü etkileyen etkenlerdendir. Örgüt, içinde bulunduğu sektörün şartlarına göre kültürünü oluşturamaz ise rekabet avantajını kaybedebilir, sektörde oluşan değişimlere ayak uyduramaz ise faaliyette bulunduğu piyasada tutunamaz hale gelebilir. Bu sebeple örgütsel kültür, tüketicilerin talep ve beklentilerine göre tasarlanmalı, rakiplerin politika ve stratejileri özenle takip edilmelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili çeşitli tanımlara yer verilecek, örgütsel bağlılık kavramının önemine değinilecek, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlar açıklanarak ifade edilmeye çalışılacaktır.

##### 2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

20. asrın ikinci yarısından bu zamana değin örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının iş tatminine, verimliliğe, çalışan motivasyonuna etkisi yine birçok çalışmaya konu olmuştur. Buna rağmen örgütsel bağlılığın tanımı ile ilgili bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun sebebi ise örgütsel bağlılık kavramının, başta sosyoloji, davranış bilimleri, çalışan psikolojisi gibi alanlarda olmak üzere farklı disiplinlerde çalışan bilim adamlarının her birinin kendi alanına göre bir tanım yapmış olması olarak açıklanabilir. Yine de genel olarak tanımlayacak olursak; örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı kuruma karşı hissiyatını ve kurumuyla arasındaki bağın gücünü ifade etmektedir (Bayram, 2005: 125).

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramı, daha sonra Porter, Mowday, Steers, Meyer, Becken, Allen gibi birçok araştırmacı tarafından çalışma konusu olmuştur (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 48). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, “örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış” şeklinde tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçları, hedefleri ve örgütle bütünleşmeyle ilgili bir kavram olarak, örgüt için çok çalışma arzusu ve çalışanın örgüt içinde kalmak için

hissettiği aşırı bir istek olarak tanımlanmıştır (Karahana, 2008b: 148). Örgütsel bağlılık; örgüt içi uygulamalar, yapılan işin ve örgütün sahip olduğu özelliklerin doğrultusunda, iş görende örgüte karşı gelişen tutum ve bunların sonucunda çalışanın sergilediği olumlu davranışların bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Ergenel ve Arı, 2005: 124).

Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı; bir organizasyonun hedeflerine ve değerlerine, kişinin örgütün hedefleri ve değerleri ile olan ilişkisine ve kişinin kendi araçsal değerleri dışında örgüte olan bağlılığı olarak tanımlamaktadır (Buchanan, 1974: 533). Gautam ve diğerleri (2005) ise örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütle olan ilişkilerini sınıflandıran psikolojik bir durum ve örgütün tamamına olan bağlılık olarak tanımlamaktadır (Gautam vd., 2005: 306).

Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok kabul gören tanımlardan biri de Porter, Steers ve Boulian'a aittir. Porter ve arkadaşları 1974 de yaptıkları tanımda örgütsel bağlılığı; kişinin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesini ve bunlara inanması ve örgüt için çaba gösterip örgütteki varlığını devam ettirme isteği duyması olarak tanımlamışlardır (Porter vd., 1974: 603-609). Bir başka tanıma göre ise örgütsel bağlılık; bünyesinde bulunan kurumla özdeşleşme ve o kuruma ait olma duygularını içermektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Örgütsel bağlılığı özet olarak tanımlayacak olursak; “çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumu ve görev yaptığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi” olarak ifade etmek mümkün olacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde birçok tanım yer almaktadır. Marrow, literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yirmi beşin üzerinde tanım olduğunu belirtmektedir (Gül, 2002: 38). Bu tanımlar ışığında örgütsel bağlılık kavramını tanımlayacak olursak, çalışanların örgütün değerlerini, hedef ve amaçları ile bütünleşmesi, örgüte karşı hissettiği derin sadakat duygusu, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kendi isteği ile üstün bir gayret göstermesi, karşısına daha iyi imkânlar sunulduğunda dahi örgütte kalma isteği hissetmesi olarak tanımlayabiliriz.

### 2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler, kuruluş amaçlarına yönelik faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlarda maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütlere katılmaktadırlar. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarının beklentilerini karşılayarak, onların örgüte bağlı kalmalarını sağlamaları gerekmektedir (Kurşunoğlu vd, 2010: 102). Örgütlerde verimliliğin ve etkinliğin artırılmasına yönelik çalışmalar hem özel sektör temsilcilerinin, hem de bilim insanlarının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Özellikle entelektüel sermayenin yönetimi konusu beraberinde örgütsel bağlılık kavramının da önemini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde entelektüel sermayenin önem kazanması, çalışanların artan rekabet koşullarında örgütlerin en önemli ve ayırt edici unsuru haline gelmesi sebebiyle, çalışanları örgütte tutmak önemli bir mesele haline gelmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Bunun nedeni ise nitelikli iş gücünün yer değiştirme imkânının, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ortamıyla daha kolay bir şekilde gerçekleşebilmesidir. Bilgili ve kalifiye denebilecek çalışanların birçok durumda çalıştığı örgütten ayrıldığı ve daha düşük maaşla başka bir yerde çalışmaya devam ettiği veya bunun tam aksine, daha yüksek maaş alacağı halde çalıştığı örgütünü terk etmeyip çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Bu durum örgüt yöneticilerinin, çalışanlarıyla örgütleri arasında bir bağ oluşturup, oluşturamadığıyla yakından ilgilidir.

Örgüt çalışanlarının, örgütlerine karşı duydukları bağlılığın seviyesi örgütler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Çetin vd., 2011: 64). Örgütlerin, faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için personel devir hızının düşük olması ve çalışan devamlılığının sağlanması önemli bir etken olarak görülmektedir. Çalışanların örgüte katılma ve örgütün ayrılma derecelerini gösteren iş gören devir hızı, iş gören sürekliliğinin önemini anlayan yöneticiler için verimliliği etkileyen önemli bir etken olarak görülmüştür.

Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, çalışanların işe devamsızlığı, işe geç gelmesi veya işten ayrılması gibi durumları azalttığı, bununla birlikte örgütün sunduğu ürün veya hizmet kalitesine de pozitif yönde katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık duygusu ne

kadar yüksek olursa, iş görenlerin örgütten gönüllü olarak ayrılma ihtimalleri de o kadar az olacaktır (Taşkın ve Dilek, 2010: 40). Aynı zamanda çalışanlarda örgüte karşı oluşan yüksek bağlılık, müşteri memnuniyetini de önemli oranda artıracaktır (Özdevecioğlu, 2003: 115). Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda ise bunların tam aksini söylemek mümkün olacaktır. Bu anlamda her örgüt çalışanlarının, özellikle işletmeye katkısı yüksek olan çalışanlarının örgütlerine karşı olan bağlılığını artırmak istemektedir.

Örgütlerin başarıları, üretimlerini artırmaları ve örgütsel hedeflerine ulaşmalarıyla doğru orantılıdır. Bu başarının sağlanabilmesi için ise çalışanların gösterdikleri performansı, birbirleriyle iş birliği ve uyum içerisinde çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işlerini yapmakta ve örgütsel hedeflere ulaşmada beklenenden fazla bir çaba gösterdikleri, örgütle uyum içerisinde oldukları görülmektedir (Bayram, 2005: 137). Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgütte aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün de olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürü güçlü olan bir örgüte katılan yeni bir iş görenin örgütün bir parçası olma ve kendisinden bekleneni yapma isteği de artacaktır (Yüceler, 2009: 448).

Örgütlerine karşı bağlılık hisseden iş görenlerin örgütleriyle ilgili çevrelerinde pozitif yorumlarda bulunması, örgütlerinin saygınlığını çevrelerinde artırırken aynı zamanda nitelikli iş gücünün de işletmeye gelmesini sağlar. 1950'lilerden günümüze birçok araştırmacının üzerinde çalışmalar yürüttüğü örgütsel bağlılık kavramı giderek artan bir değer kazanmıştır. Bunun nedenini ise şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır (Bayram, 2005: 127):

- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırılmalarıyla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin düşüklere göre daha iyi performans göstermesi,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Çalışanın, örgütüne karşı duyduğu bağlılık ve sadakat hissi çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güveni artırır. Çalışan ve yöneticiler arasında güven duygusunun gelişmesi de örgüt içi iletişim ve ilişkilere pozitif yönde katkı sağlar. Örgüte bağlılığı sağlanan iş görenlerin, motivasyonu ve morali üst seviyede olmakta bu da beraberinde yüksek performansı getirmektedir. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanlarına sadece bir çalışan olmadıklarını hissettirmesi, bunun ötesinde örgütle iş gören arasında bir bağ oluşturmaya çalışması örgütsel hedeflere ulaşmada ve örgütsel başarıyı getirmede önemli bir etken olarak görülebilmektedir.

### **2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Literatürde örgütsel bağlılığın unsurları birden fazla boyutta açıklanmıştır. Araştırmacıların bazıları bu unsurları açıklarken davranışsal yaklaşımı, bazıları tutumsal yaklaşımı, bazıları da üçüncü bir seçenek olarak çoklu bağlılık yaklaşımını benimsemişlerdir. Mayer ve Schoorman değer ve devam bağlılığı olarak örgütsel bağlılığı iki boyutta ele alırken, Jaros ve arkadaşları örgütsel bağlılık kavramını; duygusal, devamlılık ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 541).

Meyer ve Allen'in geliştirmiş olduğu boyut ise literatürde en çok kabul gören, günümüzde de halen kullanılmakta olan yaklaşımlardan biridir. Meyer ve Allen literatürdeki çalışmaları incelemiş ve kendilerinin yürüttükleri çalışmalar sonucunda literatürdeki açıklamaların yeterli olmadıklarını savunmuşlardır (Polatçı vd., 2014: 282). Yazarlar, örgütsel bağlılığın çeşitli şekillerde gerçekleşebileceğini savunarak, geliştirdikleri modelle örgütsel bağlılık kavramını üç boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır (Sabuncuoğlu, 2008: 614). Bu boyutlar sırasıyla; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu bölümde Meyer ve Allen'in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık kavramının bu üç boyutu ele alınacaktır.

#### **2.1.3.1. Duygusal Bağlılık**

Üç boyutlu unsurdan birisi olan duygusal bağlılık, kişi tarafından örgüt değerlerinin benimsenmesi, paylaşılması, örgütüyle kendisi arasından duygusal olarak bir bağ kurması ve örgüt için kendi isteğiyle çaba göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1988: 196).

Duygusal bağıllıkta, çalışanla örgüt arasında profesyonel bir ilişkiden daha ziyade duyguların ve hislerin etkili olduğu bir ilişki olmaktadır. Çalışanda duygusal bağıllık, bireylerin değerleriyle örgütün değerlerinin birbirleriyle uyumlu olması sonucu çalışanların mutlu olmasıyla başlamaktadır (Demirel, 2009: 117). Duygusal bağıllık çalışanlarda, örgüte karşı gelişen olumlu tutumlar sonucu oluşmaktadır (Demirkol, 2014: 4).

Duygusal bağıllık kavramı, çalışanların örgüt üyesi olmaktan mutluluk duymalarını, örgütte kalma isteklerinin olduğunu ve bireylerin örgütle özdeşleşme durumunu ifade etmektedir. Duygusal bağıllıkta çalışanlar için örgüt, büyük bir anlam ifade etmekte ve çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler (Karahan, 2008a: 235).

Bu tür bağıllıkta çalışanlar, üyesi oldukları örgüte derin bir sadakatle bağılırlar ve örgütleri için gerektiğinde gönüllü olarak ek çaba gösterirler (Tekin ve Çelik, 2017: 77). Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerinde zorunlu olarak değil kendi istedikleri için kalmaktadırlar. Örgütlerine olan duygusal bağıllıkları, daha iyi şartlar karşılına çıksa dahi tercihlerini örgütlerinde kalmalarından yana kullanmalarını sağlamaktadır.

Meyer ve Allen'in modelini oluşturduğu üç unsurda çalışanların örgüte bağlanmasını sağlar fakat en etkili olanı duygusal bağıllıktır. Bundan dolayı, örgütlerin çalışanlarında en çok oluşturmak istediği bağıllık boyutu duygusal bağıllıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Duygusal bağıllık çalışanlarda yönetimin zorlamasıyla olmamakla birlikte, bireysel ve örgütsel değerlerin uyuşması sonucu çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini sağlayan ve çalışanın isteğiyle oluşan bir bağıllık türü olarak ifade edilebilmektedir.

### **2.1.3.2. Devam Bağıllığı**

Allen ve Meyer'in oluşturdukları modelin bir diğer unsuru da devam bağıllığıdır. Söz konusu yazarlar devam bağıllığını, Becker'in Yan Bahis teorisinden yola çıkarak oluşturmuşlardır (Güllüoğlu, 2012: 68). Devam bağıllığında, duygusal bağıllıkta olan gönüllülükten farklı olarak çalışanın ihtiyacına dayalı bir bağıllık söz konusu



olmaktadır. Duygusal etkenlerin devam bağıllığında, çalışanın örgüte bağlanmasında çok az bir etki yaptığı düşünülmektedir.

Örgütsel bağıllığın bu boyutunda çalışanlar, örgütlerinden ayrılmaları durumunda örgütün kendilerine sunduğu olanaklarla eşit ya da bu olanaklardan daha fazlasını sunan alternatiflerin azlığı nedeniyle örgütten ayrılmayı istememektedirler (Aslan, 2008: 164). Bu boyutta, çalışanın üyesi olduğu örgütte kazandığı yetenek, bilgi, deneyim ve birikimin diğer örgütlere kolayca taşınamaması nedeniyle, kazandığı bu değerleri kişisel bir yatırım olarak görmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin veya kaybetmemenin tek yolunun ise üyesi olduğu örgütte kalmaya devam etmesi olarak görmesi söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 46). Devam bağıllığında çalışan, duygusal bağıllıkta olduğu gibi hislerini ve duygularını ön planda tutmamakla beraber pragmatist ve rasyonel bir yaklaşımla işten ayrılması durumunda alamayacağı tazminatı, kaybedeceği kıdemi ve statüyü, iş bulma zorluklarını hesap ederek örgütte kalmasının kendisi için daha kârlı olacağı sonucuna varmaktadır.

Devam bağıllığına sahip çalışanların bazıları başka iş bulamadıklarından bazıları ise örgütteki konumlarını veya işlerini sevmelerinden çok sağlık, aile sebepleri ya da emekliliğe yakın olmak gibi zorlayıcı nedenleri bulunmaktadır (Bayram, 2005: 133). Dolayısıyla devam bağıllığı içten gelen bir bağıllık türü değil, dış faktörlere dayalı bir bağıllık olarak görülmektedir (Tutar, 2007: 106).

Yöneticiler değer verdikleri çalışanların bu tür bağıllık taşımalarını istememektedirler. Çünkü bu tür çalışanlar, daha iyi şartlar ve imkânlar oluştuğunda örgütü terletebilme özelliğine sahip olan, istedikleri için değil öyle gerektiği için örgütte bulunmayı sürdüren çalışanlardır.

### **2.1.3.3. Normatif Bağıllık**

Weiner tarafından geliştirilen normatif bağıllık, Meyer ve Allen tarafından 1990 yılında geliştirilen duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığına eklenerek, üç boyutlu bağıllık modeli arasına girmiştir (Yüceler, 2009: 448). Weiner' göre normatif bağıllık, iş görenin örgütsel amaç ve beklentileri karşılama doğrultusunda içselleştirdiği normsal baskılardır (Bakan, 2011: 101). Normatif bağıllık, iş görenin üyesi olduğu örgüte karşı hem ahlaki hem de sorumluluk yönünden sorumlu

hissetmesiyle örgütten ayrılmamanın bir mecburiyet olarak algılanmasıdır (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Normatif bağlılıkta çalışanlar, örgütte kalmalarının sahip oldukları ideolojik veya ahlaki değerlerin bir gereği olarak görmekte, kendilerini mensubu oldukları örgütlere karşı borçlu hissetmektedirler. Bu tür bağlılığa sahip çalışanlar, taşıdıkları sorumluluk ve ahlaki yükümlülük dolayısıyla örgütlerine zorunluluk hissettikleri için bağlanırlar (Meydan vd., 2011: 181). Çalışanda bu yükümlülüğün oluşmasında, örgütün kendisine kattığı değerler, terfi imkânı, işe alım aşamasında veya işe başladıktan sonra sunduğu eğitimler, iş arkadaşlarıyla geliştirdiği sosyal ilişkiler, karşılıksız olarak yapılan ödemeler, örgütte ona iyi davranılması gibi değerler etkili olmaktadır. Çalışan bu yükümlülüklerin gereğini ancak çalışmaya devam ederek yerine getireceğine inanır ve bunu yapana kadar örgütte kalmaya devam eder (Tekin ve Çelik, 2017: 78).

Normatif bağlılıkta, duygusal bağlılıkta olduğu gibi bir adanmışlık ve devam bağlılığında olduğu gibi örgütten ayrılması halinde iş bulma korkusu veya karşılaşacağı kayıpları hesap etme söz konusu değildir. Normatif bağlılıkta çalışan, örgütte kalmasını sahip olduğu ahlaki değerlere bağlamaktadır. Bu anlamda normatif bağlılık örgütte bulunmasını bir görev olarak görmesi ve devam etmesini doğru bulması açısından duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı kayıpların onu etkilememesi bakımından da devamlılık bağlılığından ayrılmaktadır (Solmuş, 2004: 215).

Yukarıda açıklanan örgütsel bağlılık unsurlarının her üçünde de çalışanlar örgütte kalmaya devam etmektedirler. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınan örgütsel bağlılık unsurlarının dört ortak özelliği bulunmaktadır (Açıkalin, 2011: 241):

- Psikolojik bir durumu yansıtır.
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler.
- İş gücü devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır.

Bu üç boyut, çalışanlar ile örgütler arasında nasıl bir ilişkinin olduğu hakkında fikir vermekte, çalışanların örgütte kalmalarında hangi faktörlerin etkili olduğunu göstermekte ve bağlılığın sağlanması sebebiyle iş gücü devir oranını azaltıcı etkiye sahip olarak örgüt için istikrarın sağlanmasında faydalı olmaktadır.

Bu ortak özelliklerin yanı sıra, çalışanların örgütlerinde kalmaya devam etme kararlarını etkileyen sebepler farklılaşmaktadır. Buna göre örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanların örgütlerinde istedikleri için kaldıklarını, devamlılık bağlılığına sahip olan çalışanların kendi menfaatleri açısından örgütte kalmalarının daha kârlı olacağını ve ihtiyaçlarının olduğunu düşündükleri için kaldıklarını, normatif bağlılığa sahip olan çalışanların ise örgütte kalmalarının bir görev ve zorunluluk olduğunu düşündükleri için kaldıklarını söylemek mümkün olacaktır.

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş görenle örgüt arasında bağlılık oluşması, iş görenin verimliliğini artırması ve iş gücü devir hızını düşürmesi açısından örgüt için olumlu sonuçlar doğuracaktır. İş görenin, örgüte bağlanmasını veya bağlılığının azalmasını sağlayan birçok etken bulunmaktadır. Örgüt yöneticileri tarafından bunların bilinmesi bu sebeple büyük önem arz etmektedir.

Yazın taramasında, örgütsel bağlılığı etkileyen birçok etken üzerine araştırmalar yapılmıştır. Birçok akademisyen farklı sınıflandırmalarla bu etkenleri açıklamaya çalışmıştır. Bu çalışmada literatürde genel olarak kabul gören bir sınıflandırma üzerinde durulmuştur. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlık altında açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasında nasıl bir ilişkinin olduğu yerli ve yabancı birçok araştırmacı tarafından çalışma konusu olmuştur. Bu faktörler bireylerin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmakta ve kişinin örgüte olan bağlılığını bir şekilde etkilemektedir. Kişisel faktörlerin hangilerinin örgütsel bağlılığı etkilediğinin bilinmesi, bireylerin bağlılığını geliştirmek isteyen örgütler için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır (Ersoy, 2007: 78). Çalışmanın bu bölümünde,

örgütsel bağlılığı etkileyen etkenler olarak sırasıyla; yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, medeni durum kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1.1. Yaş**

Literatüre baktığımızda örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, bazıları da yaşın örgütsel bağlılığı etkilemediğini ileri sürmektedir. Ancak bu konuda ki genel görüş; yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı yönündedir.

İş görenlerin yaşları; onların işlerine olan tutum ve davranışlarını, örgütten beklentilerini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Genç çalışanlar ile yaşlı çalışanlar karşılaştırıldığında, genç çalışanların daha az bağlılık gösterdiği ortaya konmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Bunun birçok sebebi olduğu düşünülmektedir. Bireylerin üyesi oldukları örgütlere bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, örgütte kendileri için olumlu bir iklimin varlığı görmeleri gerekmekte bunun içinde belirli bir sürenin geçmiş olması gerekmektedir (Çakır, 2001: 106).

Kişilerin yaşı ilerledikçe eğitim alması ve aldığı eğitimi kullanarak yeni iş alternatifleri bulması zorlaşmakta buda onların örgüte daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanların yaşının artmasıyla örgütte geçirdikleri süre ve örgüte yaptıkları yatırım da artış göstermektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 108). Çalışanlar belirli bir yaş düzeyine ulaştınca yeni bir iş aramaktansa, örgütte mevcut konumlarını korumaya ve örgütten ayrılmamaya yönelik tavır sergilemektedirler. Başka bir kurumda hali hazırda mensubu oldukları örgütte sahip oldukları hakları, konumu ve belki de aynı rahatlığı bulmaları mümkün olmayabilecektir (Çetinel, 2008: 66).

Çalışanların yaşları, işlerine ve konumlarına adapte olmalarını da etkilemektedir. Genç çalışanlar, katıldıkları örgütlerde en alt seviyede veya statüsüz olarak çalışabilirken, yaş grubu yüksek olan çalışanlar, örgütlerinde sahip oldukları konumlarını koruma ve çalışma arkadaşlarından saygı görme eğilimindedirler. Bununla birlikte teknolojik gelişmelerin ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli

bir özellik olarak kabul edildiği günümüzde, yaşlı ve genç çalışanlar kıyas edildiğinde yaşlı çalışanların bu gelişmelere tepki vermesi daha düşük seviyede gerçekleşmektedir. Bundan dolayı; kendini yenileme ve gelişmelere uyum sağlamada gençlere göre daha geride kalan yaşlı çalışanlar ve daha düşük eğitim seviyesine sahip olanlar, güncel bilgilere sahip, özerk çalışma tarzını bilen ve yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini gençlere göre daha zor kabul kabullenmelerinin gereği olarak örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha yatkındırlar (Gündoğan, 2009: 21).

### **2.2.1.2. Cinsiyet**

Literatürde cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği ile ilgili bir görüş birliğine varılmamıştır. Kimi araştırmacılar çeşitli nedenler ileri sürerek kadınların örgütlerine daha bağlı olduklarını savunmuşlar, kimi araştırmacılar ise bunun aksine erkek iş görenlerin örgüte daha bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak sonuç olarak çalışmalar şunu göstermiştir ki, örgütsel bağlılık kavramı ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Özkaya vd., 2006: 80).

Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde kadın ve erkek bireylere uygun görülen ve onlara yüklenen görevler, çalışma hayatında kadın ve erkeklerin davranışları üzerinde etkili olmakta, çalışma yaşamında ve işe bakışta önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakır, 2001: 123). Önceleri erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşan çalışmalar, modern dünyada geleneksel düşüncelerin değişim göstermesi ve kadınlar eğitim seviyesinde gözle görülür bir artış yaşanmasına paralel olarak kadının toplumda ve iş yaşamında ki yerinde de değişimler meydana getirmiştir. Bu değişimde beraberinde kadın çalışanlar üzerinde yapılan çalışmaların sayısının artmasına sebebiyet vermiştir.

Araştırmacıların bazıları kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel bağlılığının daha fazla olduğu yönündedir. Angle ve Perry 1981 yılında yaptıkları araştırmalarında, kadınların erkeklere kıyasla örgütlerine daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bunun nedeni ise kadınların, erkeklere göre işlerini ve örgütlerini değiştirmeye daha az eğilimli olmalarıdır (Angle ve Perry, 1981: 7). Ayrıca kadınlar iş hayatına katılmada, toplumsal kültürün etkisi, hukuksal düzenlemeler, ahlaki yapılar gibi birçok engelle karşılaşabilmektedir. Kadın çalışanların sık sık iş değiştirmekten hoşlanmamaları ve karşılaştıkları engeller

sonucu motivasyonlarının artması da örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir (Hrebiniak ve Alutto: 1972: 562).

Bir diğer görüş ise erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara göre daha yüksek olduğudur. Bu görüşü savunan araştırmacıların öne sürdükleri nedenler ise; kadın çalışanların aile içerisinde ki rollerine verdikleri önem ve iş gücüne katılmalarında karşılaştıkları engellerdir (Demirgil, 2008: 56-57). Toplumsal kültürün kadına yüklediği görev ve sorumluluk gereği kadının aile içerisinde ki rolü erkeğe göre daha etkin olmakta bu da onların kariyer elde etme düşüncelerini ikinci plana atmalarına sebep olmaktadır.

### **2.2.1.3. Eğitim**

Eğitim düzeyi bireylerin hayata bakış açılarını belirleyen, hayattan beklentilerini biçimlendiren önemli bir etkidir. Literatürde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı düşünülmektedir.

Çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe, yaptıkları işlere yükledikleri anlamlarda değişmektedir. İçerisinde bulunduğu koşulların imkân sağladığı ölçüde eğitimini sürdürüp, tamamlayan kişilerin, eğitim seviyeleri düşük bireylere göre hayata bakış açıları farklılık göstermektedir. İş hayatına eğitim seviyesi düşük çalışanlara göre daha geç başlayan bireyler, yaptıkları fedakârlıkların sonucunda sektörlerinde nitelikli iş gücü olarak yer almak istemektedir. Çalışanların eğitime yaptıkları yatırımlara, harcadıkları zamanlara karşılık olarak, gerek ücret gerekse diğer koşullardaki talepleri de artış gösterebilmektedir (Çakır, 2001: 105).

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir orantı olmasını sebeplerinden biri ise eğitim seviyesi yükseldikçe iş görenin örgütten beklentisinin artması ve iş görenin sahip olabileceği alternatif iş imkânlarının da artış göstermesidir (Çöl ve Gül, 2005: 295). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün menfaatlerinden önce kişisel kariyer ve menfaatlerini ön planda tutma eğiliminde olacaklardır. Yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olan eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, örgütten beklediği maddi, sosyal ve psikolojik beklentileri karşılamadığın da alternatif iş imkânlarını değerlendirmeye alacaklardır.

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, bilgi ve eğitimleri sonucu edindikleri yetenekleri kullanmaları gerektirmeyen bir iş yaptıklarında bu durum, her ne kadar örgüt tarafından maddi ve manevi anlamda tatmin olsa da, bir süre sonra kendini atıl hissetmesini sağlayacak ve en basit bir işi bile yapmaması sonucunu doğurabilecektir (ztrkci, 2015: 19). Bu nedenle çalışanların eğitim düzeylerine ve yeteneklerine göre istihdam edilmeleri örgüt için önem arz etmektedir.

Diğer taraftan eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar ise örgütlerine daha fazla bağlanacaklardır. Bunun sebebi ise eğitimi düşük çalışanların, başka bir iş bulamama kaygısı yaşamaları olarak açıklanmaktadır. Bu iş görenler, önceliklerini iş güvenliğine verdikleri ve bunu dikkate aldıkları için örgütte devam etmeyi ve örgütsel bağlılığı temel araç olarak düşünmektedirler. Belirli bir yaştan sonra eğitim alma imkânının bulunmaması, buna paralel olarak da çalışanın kendini kişisel anlamda geliştirme ihtimalinin azalması, onları mensubu oldukları örgütte kalmaya sevk edecektir.

#### **2.2.1.4. Kıdem**

Kıdem, kişinin örgüte katıldığından beri geçen süreyi, yani o işte ne kadar süreyle kaldığını ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar; kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Allen ve Meyer, çalışanın iş yerinde geçirdiği çalışma süresi ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir (Yusein, 2013: 33). Genel olarak çalışanın iş yerinde geçirdiği süre arttıkça onunla doğru orantılı olarak örgütsel bağlılığı da artmaktadır.

İş tatminini sağlayamayan, kazandıkları yeteneklerini işlerinde kullanma olanaklarını bulamayan, örgütle psikolojik olarak zdeşleşemeyen çalışanlar rgttten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Bu durum çalışanın kıdeminin örgütsel bağlılıkla ilişkisini daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Çalışanın örgütte geçirdiği uzun yıllar sonucunda elde ettiği statü, aylıklar, tatil imkânları, saygı gibi unsurlar örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Cohen, hizmet süresinin de yatırım olarak sayılabileceğini düşünerek, iş görenlerin çalışma süresi arttıkça rgttten sağladıkları kazançlarında artacağını ileri sürmektedir (l ve Gl, 2005: 295-296). İş gören; çalışma süresi boyunca elde ettiği bu kazançlarla, rgttten ayrılması durumunda

karşılaşacağı kayıpların muhasebesini yaparak örgüte devam etme eğilimi göstermesi beklenmektedir.

#### **2.2.1.5. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de çalışanın evli veya bekâr olmasıdır. Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel bağlılıkla çalışanın medeni durumu arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Evli çalışanların ekonomik sorumlulukları gereği, işe devam konusunda daha hassas oldukları varsayılmaktadır (Özkaya vd., 2006: 80).

Coben'in yaptığı çalışmada medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir etken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Cohen, 1992: 539-554). Evli çalışanlar için ücret faktörünün örgüte devam etmelerinde önemli bir etken olduğu, işten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maddi sıkıntılar ve işsiz kalma durumunun onlarda örgütte kalma isteğini artırdığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, evli çalışanların sahip oldukları çocuk sayısı da örgütsel bağlılığı etkileyecek bir diğer faktördür (Ersoy, 2007: 78). Ülkemizde, evli kadın çalışanların çocuk sahibi olduklarından kariyerlerine ara verdikleri, ailede tek başına çalışan erkek çalışanların ise örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir.

Örgütsel bağlılık açısından göz önüne alınması gereken bir diğer unsur ise, medeni duruma göre evli çalışanların bekâr çalışanlara göre yaş olarak daha büyük ve daha kıdemli olmalarıdır (Saldamlı, 2009: 34). Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre sorumluluklarının daha fazla olması, onların üyesi oldukları örgütten ayrılıp başka bir iş bulma riskini almalarında etkili olacaktır.

#### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

İş gören ile örgüt arasında ki bağın oluşmasında bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel faktörlerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütsel faktörler; iş hayatı ve örgüt ile ilgili kavramları kapsamaktadır. Örgütün sunduğu imkânları ve yönetim anlayışı çalışanı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş görenin bireysel yetenekleri ne kadar iyi olursa olsun örgütün kendisinden kaynaklanan sebepler, çalışan bağlılığının oluşmasında olumsuz bir etkiye neden olabilecektir.



Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel bağlılığı etkileyen etkenler olarak sırasıyla; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve liderlik, örgüt büyüklüğü, rol belirsizliği ve rol çatışması, ücret ve terfi imkânları ve örgütsel adalet kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.2.1. İşin Niteliği ve Önemi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesi de işin niteliği ve önemidir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda, işin niteliği ve önemi etki eden bir faktör olarak her zaman geçerliliğini korumuştur. Çalışanlar için işin niteliği ve kapsamı önemli bir kavramdır. Kişinin işinin görev tanımını bilmesi, onunla ilgili gerekli bilgi ve birikime sahip olması, işiyle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, hem örgüt hem de çalışan açısından önem arz eden bir konudur. Alt kademedeki çalışanlar için genel itibarıyla eğitim, yaş, medeni durum gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılıklarına etki ederken, üst seviyede çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Samadov, 2006: 101).

Örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların hayatları üzerinde ki etkisi; işin önemi olarak ifade edilmektedir (Demirgil, 2008: 58). İşin çalışan tarafından önemli veya önemsiz algılanması durumuna göre, örgütsel bağlılık düşük veya yüksek olabilmektedir. Çalışanlar için, yaptığı işin kapsamının anlamlı olması önem taşımaktadır. Çalışan, yaptığı işin önemsiz ve anlamsız olduğunu düşünen çalışanın örgütsel bağlılığının düşük olacağı düşünülmektedir.

Çalışanlar yaptıkları işin ve dolayısıyla kendilerinin örgüt için önemli olduklarını hissetmek, yetki ve sorumluluklarını genişletmek isterler. Çalışanların sorumluluklarının artmasına paralel olarak tecrübelerinin de artacağı, bununda örgütsel bağlılığın artmasına neden olacağı iddia edilmiş, farklı deneyler üzerinde bu iddialar test edilmiş ve sonuçlar iddia edilen bu varsayımı destekler nitelikte olmuştur (Güçlü, 2006: 64). İş görenin sorumluluğunu azaltan işler genellikle örgüte olan bağlılığını da azaltmaktadır. İş görene daha çok sorumluluk ve kişisel kararlar alma imkânı tanıyan işlerde çalışanlarla, bunlardan daha az özgürlüğe sahip çalışanlar kıyaslandığından sorumluluk ve kişisel kararlar alma imkânı olanların daha fazla bağlı oldukları görülmektedir (Çetin, 2004: 105).

#### **2.2.2.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik**

Çalışanların, örgütsel bağlılığının sağlanmasında en önemli etkenlerden bir tanesi de örgütün yönetim şekli ve örgüt liderinin çalışanlarla olan ilişkisidir. Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde araştırmaların başlamasından bu güne kadar liderlik faktörü daima önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde liderliğin örgütsel bağlılığa olan etkisiyle ilgili birçok çalışma görmek mümkündür.

Ortak amaç için ortak çabaları bütünleştirmek isteyen insanlar bir yönetime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu anlamda yönetim; belirli bir amacın gerçekleşmesi için şahısların iş birliği yapmaları olarak tanımlanabilir (Uğurlu ve Üstüner; 2011: 434). Liderler; çalışanları etkileme ve yönlendirme gücüne sahip, iş ortamını şekillendirebilen, vizyon yaratabilen ve diğerlerini cesaretlendirebilen kimseler olduğunda, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının önemli bir belirleyicisi konumunda olabilmektedirler. Çalışan, örgüt ve dolayısıyla da örgütü temsil eden lider tarafından desteklenmediğini düşündüğünde örgüte karşı düşük bağlılık gösterecektir (Yavuz, 2009: 56). Örgüt içerisinde kalma isteğinin belirleyicisi olarak ifade edilebilen bağlılık duygusunun oluşumunda sorumluluk örgüt yönetimine düşmektedir (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 436).

Örgütlerin hedeflere ulaşmasında ve rekabet avantajları sağlamasında personel devir hızının ne kadar etkili olduğunu bilen liderler, örgütsel bağlılığı gerçekleştirmek amacıyla çalışanların fikirlerini özgürce söylemelerini, kararlara katılmalarını, yetki ve sorumluluk almalarını sağlarlar.

#### **2.2.2.3 Örgüt Büyüklüğü**

Örgütün büyük veya küçük olması çalışan sayısı ile ifade edilmektedir. Örgüt büyüklüğü de iş görenlerin örgütlerine bağlılığını etkileyen etkenlerden bir tanesidir. Büyük ve küçük ölçekli örgütlerin, çalışan bağlılığını sağlamada hem olumlu hem de olumsuz nitelikleri vardır. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı çalışanların birbirleriyle iletişimi daha kuvvetli olmakta, bu da onların verimliliğini ve bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Büyük ölçekli örgütlerde ise bürokratik yapının daha belirgin olmasından dolayı çalışanların örgütlerine bağlılığı küçük ölçekli işletmelere göre daha az düzeyde

olduğu düşünölmektedir. Diğer taraftan da büyük ölçekli işletmeler çalışanlarına, küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla terfi ve kariyer yapma imkânı sunabilmektedir. Örgütün büyüklüğü, formalleşme ve kontrol derecesi, örgütteki sendikalaşma oranı, toplam kalite yönetiminin uygulamaları, çalışma saatlerinin esnek olması, ücret sistemleri ve çalışanlara sunduğu kariyer imkânları örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede etkiye sahip olmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 108).

#### **2.2.2.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Çalışanların örgütlerinde karşı karşıya kaldıkları stres faktörleri de örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir etken konumundadır. Bu stres faktörlerinin de başında rol belirsizliği ve rol çatışması gelmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması faktörlerinin, çalışanların rollerini sağlıklı bir şekilde yerine getirememesine engel olan iki temel faktör olduğu düşünölmektedir. Başarılı bir yönetimin gerçekleşmesi için, yönetim kademelerinde yer alan çalışanların rollerini tam anlamıyla bilmesi ve yerine getirmesi gerekmektedir (Eray, 2017: 203).

Örgüt çalışanları ve yöneticileri, örgütteki statüleri gereği kendilerinden beklenen rollerle ilgili yeterli bilgiye sahip olamadıklarında rol belirsizliği ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 46-69). Bireyler yapacağı iş ile ilgili kendisinden tam olarak ne istendiğini bilmiyorsa veya biliyor fakat bunu nasıl yerine getireceğini bilmiyorsa rol belirsizliği ile karşı karşıya gelir. Rol belirsizliği, rolün açık olmayıp karışık olduğu zamanlar da ortaya çıkmaktadır (Doğan vd., 2016: 41). Çalışan rol belirsizliğinde yaptığı işin amacının tam olarak ne olduğunu bilmemekte, bütün içerisinde kendisinin yaptığı işin ne anlam taşıdığını fark etmemekte buda kendisinde strese neden olmaktadır. Ne yapacağı hakkında bilgi sahibi olmayan ve bunun süreklilik kazandığı durumlarda çalışanın ortaya koyacağı performans da tartışmalı olacak ve zaman içerisinde çalışanda duygusal bir tepkiye yol açabilecektir. İş gören yapacağı işin sınırlılıklarıyla ilgili kendisine bilgi verilmediğinde, kendisinden beklenen rolle yaptığı iş arasında belirsizlik yaşayacaktır.

Özetle rol belirsizliği Katz ve Kahn (1978:206)'a göre bir pozisyona ya da statüye sahip olan bireyin sergileyeceği davranış hakkında yaşadığı belirsizliktir (Üngüren ve

Arslan, 2017: 45). Rol belirsizliği durumunda bireyin, üstlendiği durum ve örgütsel amaçlar arasındaki bağlantının azaldığını görmesi örgütsel bağlılık düzeyini düşürmektedir (Uygur, 2009: 26-27). Rol belirsizliği, çalışan için örgüt dışındaki seçeneklerin cazibesini artırmakta ve iş tatminine olumsuz etki yaratmaktadır. Börk ve Adıgüzel (2015) de yaptıkları çalışmada rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduklarını belirtmektedir (Eray, 2017: 204). Ayrıca örgüt içerisinde rol belirsizliğinin yaşanması, çalışanların birbirlerinin işlerine karışmasına neden olabilecek bu da örgüt içerisinde bir huzursuzluğun yaşanmasına sebebiyet verebilecektir.

Rol çatışması ise, birden fazla rolü aynı anda gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birine diğerine oranla daha fazla uyması şeklinde ifade edilebilir (Şimşek vd.,2005: 22). Rol çatışması, bir kişiden, birbirleriyle uyumsuz veya çatışık olan iki veya daha fazla görevin yerine getirilmesinin istenmesi ve bunları yapmak için kaynakların yetersiz olduğu durumu ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 35). Çalışanlar örgüt içerisinde birden fazla role sahip olduklarında, bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir çünkü çalışanların bu rollerini yerine getirebilmeleri için birbirinden farklı beklentileri yerine getirmeleri gerekmektedir.

Rol çatışmasında, çalışana verilen görevlerin birbirinden ilgisiz olması, bu görevleri yerine getirmesi için yeterli kaynak veya personele sahip olmaması, birden fazla çalışma gruplarına adapte olmasını gerekmesi gibi etkenler onun motivasyonunun düşmesine sebep olabilecektir. Bu konuda yapılan çalışmalar rol çatışmasının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Yücel ve Çetinkaya, 2015: 257). Rol çatışması yaşayan çalışan, duygusal boşluk hissetmekte ve örgütten uzaklaşma eğilimi sergilemektedir. Çalışanda sorumluluğun azalması, örgüte devamını olumsuz etkilemekte buda örgütsel bağlılık düzeyini düşürmektedir.

#### **2.2.2.5. Ücret ve Terfi İmkânları**

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesi de çalışanın aldığı ücrettir. Ücret; bir üretim faaliyetine fiziksel ya da düşünsel olarak artı değer kazandıran kişiye, emeğinin karşılığı olarak üretim miktarını, zamanı veya başka bir ölçüyü kıstas olarak kullanarak, belirli bir yöntemle hesaplanıp ödenen para olarak

tanımlanmıştır (Şimşek, 1997: 293). Ücret kavramı günümüze işletmelerin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar, personeller açısından da onların ekonomik, sosyal ve politik yaşamını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (İşçan ve Sayın, 2010: 199).

İşletmeler için önemli bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, çalışanların hayatlarını devam ettirmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları için önemli bir tatmin aracıdır. İş görenlerin çalışmalarındaki en büyük etken para kazanma amacı olduğuna göre ücret, çalışanlar için zorunlu bir ihtiyaçtır. Özellikle ekonomik sıkıntılarla karşı karşıya olan bir çalışan için örgütten aldığı ücret, işi, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer etkenlerden daha önemli olabilmektedir (Çolakoğlu vd., 2009: 80).

Aldığı ücret ile ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk çeken çalışan, alternatif iş seçeneklerini değerlendirmeye alacak ve kendisinin örgütte zorunlu olarak kaldığını hissedecektir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde iş gücü devir oranı genellikle yüksektir (Eren, 1993: 271). Ücretin çalışanlar üzerindeki etkisi; onları cezbetmek, örgütte devamlılığını sağlamak, çalışmalarını konusunda teşvik etmek ve ödüllendirmektir. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan bir unsur olmakla birlikte; işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek düzeyde bir ödeme, genellikle çalışanların örgüte daha üst düzeyde bağlanmalarıyla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Ücretle ilgili bir diğer önemli husus ise örgüt tarafından uygulanan ücretlendirme politikasıdır. Çalışanlar, aldıkları maaşın adil olup olmadığını düşünürken aynı statüde olan diğer çalışanların aldıkları maaşlarla kendi maaşını kıyas etmektedir. İş gören, kendisiyle aynı statüde çalışan bir diğer iş görenle aldığı ücretin farklı olduğunu görmesi durumunda memnuniyetsizlik yaşayacaktır. Bu sebeple ücretin yeterli olması ile birlikte aynı zamanda adil olması da gerekmektedir (İşçan ve Sayın, 2010: 199). Görüldüğü gibi çalışanın aldığı ücret ve bunun adil olarak dağıtılması onun örgütte devamlılığı açısından son derece önemlidir. Aksi takdirde iş gören, örgütten ayrılma eğilimi sergileyebilecektir.

Çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen bir diğer etken ise örgütteki terfi ve kariyer olanaklarıdır. Terfi; iş görenin, yetki ve sorumluluğa bağlı olarak ücret yönünden

daha üst bir pozisyona atanması olarak tanımlanmaktadır (Şen, 2008: 58). Özellikle işi ile ilgili bilgi ve deneyimi yüksek olan çalışanların beklentileri, örgüt içerisinde bir kariyer yapmak ve yükselme imkânı elde etmektir. Terfi ve yol haritası belli olan bir çalışanın örgüte olan bağlılığı artacak, bunun yanında terfi ve kariyer planlaması konusunda belirsizlik yaşayan bir çalışanın ise sürekli kararsız ve ümitsiz olması sebebiyle örgüte olan bağlılığı olumsuz yönde etkilenecektir (Demirel, 2009: 119). Bu sebeple, çalışanın fiziksel veya düşünsel kapasitesiyle, örgütte daha üst pozisyonlarda görev olabileceğine inanması ve örgüt tarafından bu imkânın çalışanlara sunulması, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir.

#### **2.2.2.6. Örgütsel Adalet**

Çalışanların örgütlerine olan bağlılığını etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesi de örgütsel adalettir. Literatürde örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştıran birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanması sonucu, örgütsel kazanımların paylaşılması, bu paylaşımların dağıtım kararlarının verilmesinde izlenecek yollar ve kurullarla ilgili örgütsel adalet kavramı geliştirilmiştir. Çalışanlar, üyesi buldukları örgütlere gelirlerken sermaye olarak, edinmiş oldukları bilgi ve deneyimleri de beraberlerinde getirir ve bunun karşılığında da, adil ücret, terfi gibi kazanımlar elde etmeyi beklerler (Bağcı, 2013: 165). Örgütsel adalet, “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılama biçimi” olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet kavramı, bir örgüt içerisinde olarak maddi ve manevi kaynakların eşit olarak dağıtımını, herkese eşit şekilde davranılmasını ve hak edene hakkının verilmesini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel adalet kavramı sadece gelir paylaşımında adil olmayı değil aynı zamanda örgüt yönetimin izlediği strateji ve politikalarında adil olmasını ifade etmektedir (Özdemir, 2013: 102).

Yöneticilerin görev ve ödül dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret belirlenmesi gibi konularda aldıkları kararlar çalışanların örgütsel bağlılık

düzeylerini etkilemektedir. Çalışanlar sadece örgütün aldığı kararların doğruluyla ilgilenmemekte bununla beraber kendileri gibi verilen kararlardan etkilenenler arasında bir ayırım yapıp yapılmadığıyla da ilgilenmektedirler (Bağcı, 2013: 168). Buna göre örgütsel adalet, yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili aldıkları kararların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile de ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer çalışanlar örgüt içerisinde adil bir yaklaşım olduğunu düşünüyorsa örgütsel bağlılıkları artacaktır. Ancak örgütsel adaletin, hak, hukuk ve eşitliğin yetersiz olduğunu veya hiç olmadığını hissediyorsa çalışanların hem kendi aralarında hem de yönetimleriyle aralarında sorunlar yaşamaya başlayacaklardır (Şahin ve Kavas, 2016: 121).

Adalet algısı çalışanların motivasyonu ve güdülenmesi için büyük önem taşımaktadır. Örgüt yönetiminin adil olduğu algısı çalışanda duygusal bir bağlılığa sağlayabileceken, kendilerine haksız davranıldığı düşüncesi ise örgüte ve dolayısıyla yaptıkları işlere yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine sebep olabilmektedir. Çalışanların hoşnutsuzluk duyguları, örgüte ve örgüt çevrelerine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilmektedir (Yıldırım, 2003: 272).

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini, Folger ve Konovsky (1989), McFarlin ve Sweeney (1992), Sweeney ve McFarlin (1997), Martin ve Bannet (1996) da yaptıkları çalışmalarında incelemişler ve bu kavramların birbirlerinin arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Erkuş vd., 2011: 248). Yine Karabük Üniversitesinde 280 akademik personel üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş; çalışanların kaynakların dağıtımında, örgütte yapılan işlem ve uygulamalarda, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde adil davranıldığı kanısına varıldığında örgütlerine bağlılıklarının arttığı ifade edilmiştir (Büyükyılmaz ve Tunçbiz, 2016: 89-113).

### **2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışanların örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra bir de örgüt dışı faktörler bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler; alternatif iş imkânları ve profesyonellik olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla alternatif iş imkânları ve profesyonellik kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

### **2.2.3.1 Alternatif İş İmkânları**

Çalışanların, buldukları örgütte işe başladıktan sonra örgütsel bağlılıklarını etkileyen en büyük örgüt dışı faktör sahip olduğu alternatif iş imkânlarıdır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ve işsizlik sorunu bulunan ülkelerde bu faktör daha da önemli hale gelmektedir.

Yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği bulunmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 385). Allen ve Meyer yaptıkları çalışma da alternatif iş imkânları daha az olan iş görenlerin, işverenlerine olan bağlılıklarının daha çok olacağını belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanlar işlerini bıraktıklarında, bu durumun kendileri için maddi ve manevi olarak bir maliyeti olacaktır. İş görenler, işlerini bıraktıklarında hayatlarını sürdürebilmeleri için alternatif iş imkânlarının var olduğunu bilmek istemektedirler.

İş görenlerin, alternatif iş imkânlarının çokluğu kendileri için olumlu fakat örgütler için olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Çünkü yeni bir iş bulma ihtimali arttıkça, örgütsel bağlılık seviyesinde bir düşüş yaşanacaktır. Çalışanların iş arama davranışlarının, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir (Sager ve Johnston, 1989: 32). Özellikle eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar için alternatifler daha da çoğalacaktır. Düşük maaşla işe başlayan bir bireyin; alternatif iş imkânları çoğaldıkça bağlılığı gerek maddi gerek manevi sebeplerden dolayı azalacak, alternatifleri azaldıkça da hayatını devam ettirebilmek için elindeki işe ve örgütüne daha da bağlanabilecektir. Sonuç olarak alternatif iş imkânlarının çokluğu veya azlığı çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde önemli ölçüde bir etkiye sahiptir.

### **2.2.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik veya uzmanlık kavramı, kişinin mesleği ile özdeşleşmesini ifade etmektedir. Profesyonellik kavramı için literatür incelemesi yapıldığında mesleki bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir. Mesleki bağlılığı Wallace, profesyonel bağlılık, Bartol ise, profesyonellik olarak ifade etmişlerdir (Ceylan ve Bayram, 2006: 105).

Shafer ve arkadaşları (2002: 48), profesyoneller de olan dört önemli özelliğin şunlar olduğunu belirtmişlerdir:



- Profesyoneller alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, seminer ve kongre gibi çeşitli eğitim faaliyetlerine katılırlar.
- Profesyoneller, sosyal sorumluluk taşırlar.
- Profesyoneller, kendi kurallarına inanırlar.
- Profesyoneller, özerklik talebinde bulunurlar.

Yukarı da verilen özelliklerden hareketle profesyonelleri, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler olarak” tanımlamak mümkün olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyonellerin, mesleklerine yaptıkları yatırım diğerlerine nazaran daha fazla olmaktadır. Bu sebeple profesyoneller, mesleklerine olan bağlılıkları ile mensubu oldukları örgütlerine olan bağlılıkları arasında kimi zaman ikilemde kalabilirler. Profesyoneller diğer çalışanlar gibi mesleki gelişimlerinin yanı sıra, örgütlerinin belirlemiş olduğu hedef ve amaçlar doğrultusunda da hareket etmek durumundadırlar.

Profesyonel çalışanların hem mesleki gelişimlerini sağlamaları hem de örgütlerine bağlılıklarını artırmaları için insan kaynakları bölümlerinin profesyonel çalışanların beklentilerini karşılayacak bir kariyer planı yapmaları ve mesleki gelişim imkânı sunmaları, onların örgütlerine bağlılıklarını sağlamada etkili olabilecektir.

### **2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI**

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ortaya çıkan farklılık, sınıflandırılmasında da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık davranışının birçok yapıya sahip olması sebebiyle, farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar farklı yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır. Bu bölümde literatürde en çok kabul gören; Etzioni yaklaşımı, Kanter yaklaşımı, Becker yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı ve Salancik yaklaşımı sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.3.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir tanesi de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Etzioni'ye göre, örgütün çalışanlar üzerinde sahip olduğu otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır ve çalışanların bağlılığının mutlaka bu üç boyuttan birinin çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Sığırı, 2007: 263).

Ahlaki bağlılık; örgütün amaçlarını, değer ve normlarını içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bu tür bağlılıkta iş görenler; toplum için faydalı amaçlar takip edildiğinde örgütlerine daha da bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Ahlaki bağlılıkta, çalışanda örgüte yönelik pozitif bir tutum vardır. Bir iş görenin, örgüte karşı duyacağı bağlılığın en üst seviyesi ahlaki bağlılık olarak ifade edilmektedir. Ahlaki bağlılıkta çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işini ona değer verdiği için yapmaktadır. Bu bağlılık türünde birey kendini, örgütüne adanmıştır (Yağcı, 2007: 118). Ahlaki bağlılık literatürde pozitif bağlılık olarak da ifade edilmektedir.

Hesapçı bağlılık; örgüt ile iş görenler arasında alışveriş ilişkisinin temel alındığı, iş görenlerin örgütlerine yaptıkları katkılar karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı duydukları bağlılık türüdür (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Nötr bağlılık olarak da ifade edilmektedir. Hesapçı bağlılıkta çalışanın örgüte olan bağlılık yoğunluğu, ahlaki bağlılığa göre daha azdır. Hesapçı bağlılıkta çalışan; kendi çıkarlarını ön plana çıkartarak, örgütsel bağlılığı kendi hedefleri doğrultusunda kullanmaktadır. İş gören, örgüte yaptığı yatırımın karşılığını tam olarak aldığına inandığında örgüte karşı nötr bağlılık hissetmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

Yabancılaştırıcı bağlılık; olumsuz hislerin duyulduğu ve bireyin bazı davranışlarla örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir (Sığırı, 2007: 263). Bu tür bağlılıkta iş görenlerin davranışları sınırlandırılmaktadır ve çalışan örgüte karşı olumsuz bir yöneliş içerisindedir. Birey davranışlarının kısıtlandığı yerlerde örneğin hapisanelerde, daha çok yabancılaştırıcı bağlılık görülmektedir. Bu tür bağlılık gösteren iş görenler; ya farklı bir iş alternatifine sahip değildirler ya da ailelerini başka bir yere taşıma olanaklarının olmaması gibi zorlayıcı nedenlerle örgüte bağlı

kalmaktadırlar. Yabancılaştırıcı bağlılık; literatürde negatif bağlılık olarak da ifade edilmekte ve çalışanın örgüte olan bağlılığın en alt seviyesi olarak görülmektedir.

Etzioni'nin yapmış olduğu bu sınıflandırmanın kendi içinde bir mantığı bulunmaktadır. Ahlaki ya da pozitif bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve değerlerini içselleştirdiği, kendisini örgütüne adadığı en üst düzeyde bağlılığı ifade etmektedir. Hesapçı ya da nötr bağlılıkta; çalışanlarla örgüt arasında bir çıkar ilişkisi bulunmakta ve çalışan yaptıkları karşısında aldığı ödüller oranında örgüte bağlılık duymaktadır ve orta düzeyde bağlılığı ifade etmektedir. Yabancılaştırıcı ya da negatif bağlılıkta ise; çalışanın hareketleri sınırlandırılmakta, çalışan zorunlu olarak örgüte bağlı kalmakta ve en alt düzeydeki bağlılığı ifade etmektedir.

### **2.3.2. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'e göre örgütsel bağlılık; bireylerin sahip oldukları enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, arzu ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Kanter, 1968: 499). Kanter, iş görenlere örgüt tarafından dayatılan davranışsal taleplerin, farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu ileri sürmektedir (Akyürek vd., 2013: 58). Yazar 1968 de yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ya da kenetlenme bağlılığı ve denetim olmak üzere üç boyutlu model ile açıklamaya çalışmıştır (Yağcı, 2007: 118).

Üç boyutlu modelden ilki olan devam bağlılığında; çalışan örgütte kalması gerektiğini düşünmektedir. Buna göre bağlılık, çalışan için örgüte devam ettiğinde faydanın, örgütten ayrıldığında ise katlanılması gereken maliyetin olduğu bir durumdur. Birey, örgütte devam ettiği takdirde ücret ve terfi gibi imkânlar sağlıyor iken örgütten ayrıldığında bu imkânları başka bir yerde elde edemeyeceğini düşünürse örgütte kalmaya devam edecek, bu durumda da kişinin örgüte karşı devam bağlılığı oluşacaktır (Aslan, 2008: 164). Çalışan, örgütteki üyeliğinin devam etmesinin kendisi için daha karlı olduğunu ve bunun örgütteki konumu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde hem örgütüne hem de örgütsel rolüne daha da bağlanacaktır. Bu bağlılıkta iş gören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, bunun sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür (Akyürek vd., 2013: 58). Bu düşünce de çalışanları devam bağlılığına zorlar (Kanter, 1968: 500).

Üç boyutlu modelin ikinci boyutu kenetlenme bağlılığı ise; kişinin önceki sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlarla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak açıklanmaktadır (Gül, 2003: 42). Kenetlenme bağlılığı, çalışanın diğer çalışanlarla arasında olan bağlılığı ifade etmektedir. Örgütler, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek için zaman zaman bazı törenler düzenlerler. Çalışanların birbirleriyle kenetlenmelerini sağlamak amacıyla; çalışanlar için oryantasyon, kuruluş ve yıl dönümü kutlamaları, örgüte katılan yeni üyelerin herkese duyurulması, rozet ve üniforma gibi yöntemler uygularlar. Kenetlenme bağlılığın gruba karşı olumlu tutumları içerir ve grubun her üyesiyle ilgilenme, ilişkide bulunma çalışanlardaki aidiyet hissini geliştirir. Kenetlenme bağlılığında dayanışma yüksek, çatışma ve kıskançlık düşüktür (Kanter, 1968: 500).

Kontrol bağlılığı; kişinin örgütün norm ve değerlerine olan içsel bağlılığı olarak ifade edilebilir (Meyer ve Parfyonova, 2010: 284). Kontrol bağlılığı iş görenin davranışlarını istenilen yönde yönlendirmeye yarayan kural ve normları ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere sahiptir ve liderin emir ve kurallarını devam ettirmektedir. Kontrol bağlılığında birey; örgütün kendisinden beklentilerini ve uymasını istediği kuralları kendi değerleriyle uyduğu için doğru ve ahlaka uygun bulmaktadır (Samadov, 2006: 78). Kanter'in sınıflandırdığı bağlılık türlerinin sonuçları, bu üç bağlılık boyutuna göre farklılık göstermektedir. Devam bağlılığında, kişinin başka bir alternatifte sahip olmadığı ve karışılacağı maliyetleri göze alamadığı için örgütte bulunmaya devam etmesi, kenetlenme bağlılığında çalışanların, örgütün karışılacağı sorunlar karşısında örgütlerini güçlü savunmaları ve kontrol bağlılığında ise çalışanlarla örgütün değer ve normları uyduğu için davranışların olumlu yönde gelişeceği beklenebilmektedir.

### **2.3.3. Becker'in Yaklaşımı**

Becker, çalışanın sergilediği tutarlı davranışlarının amaçlarla doğrudan bir ilişki içerisinde olmadığını yan bahis kavramıyla açıklamaktadır. Bu kavrama göre örgütsel bağlılık bireyin, kendisi için değerli gördüğü şeyleri ortaya koyarak örgütle bahse girmesi sonucu oluşmaktadır. Kişinin bahse girdiği kavramlar kendisi için ne kadar önemli ve değerliyse, örgütsel bağlılığı da aynı ölçüde kuvvetli olacaktır

(Gülova ve Demirsoy, 2012: 59). Buna göre örgütsel bağlılık; çalışan ile örgütün karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreç olarak görülmektedir.

Becker; örgütsel bağlılığı açıklarken kullanmış olduğu yan bahis yaklaşımıyla, çalışanın örgüte olan bağlılığını, çalışan ile örgüt arasında ortak amaç ve değerler dahi olsa, çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde, örgütte kazandığı konum ve para gibi değerlerle, çalıştığı süre boyunca sarf ettiği emek ve zamanı kaybetmeme isteğinden dolayı bağlılığını sürdürmesi olarak ifade etmektedir. Çünkü çalışan, örgütten ayrıldığı takdirde tüm bu kazanımlarının ve emeklerinin boşa gideceği korkusu yaşamaktadır. Bu sebeple çalışan kendisini örgüte duygusal olarak bağlı hissetmese de, çalıştığı örgüte bağlanmadığında kaybedeceklerini düşünerek örgüte bağlanır ve çalışmaya devam eder (Becker, 1960: 34).

Bireyin, örgütle girmiş olduğu bahsi kaybetmemesi için tutarlı davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Eğer bireyin sergileyeceği davranışlar önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecek bu da yatırımlarının boşa gideceği anlamına gelecektir. Çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan yatırımlar; toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Becker, 1960: 37) :

Toplumsal beklentiler; kişinin mensubu olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlamasına sebep olan bazı yan bahisleri ifade etmektedir. Toplumsal beklentiler hangi tür davranışların sorumluluk taşıdığı ile ilgili olmaktadır. Buna örnek olarak kişinin bir işte ne kadar süreyle kaldığı verilebilir (Powell ve Meyer, 2004: 159).

Bürokratik düzenlemeler; kuruluşların uzun vadeli istihdamı teşvik etmek veya ödüllendirmek için ortaya koymuş olduğu politikalar ve uygulamalar olarak açıklanmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 159). Örnek olarak; kişinin çalıştığı süre boyunca emekli aylığı için maaşında bir miktar kesinti olmuştur. Kişi işten ayrıldığında bu biriken miktarı kaybedeceğini anladığından emekli aylığıyla ilgili yan bahse girecektir.

Sosyal Etkileşimler; kişi örgütte çalıştığı süre boyunca diğer çalışanlar da kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu algının değişmemesi için ona uygun davranışlar sergilemeyi seçecektir. Örneğin kendisini dürüst olarak tanıtan biri kendisi hakkında bu kanaati bozmamak istiyorsa yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda dürüstlüğe karşı bir bağlılık gelişecektir.

Sosyal Roller; kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasını ifade etmektedir. Kişi bu durumda, içinde bulunduğu sosyal rolleri yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki artık başka bir role uyum sağlamakta çok zorlanacaktır. Bu konuda örgütsel yeteneklerin kazanılması için harcanan zaman ve çabalar örnek olarak verilebilir (Powell ve Meyer, 2004: 159).

Yaklaşımı özetleyecek olursak Becker'in bu yaklaşımı; kişilerin elde ettiği ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi etkenler aracılığıyla örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Sığı, 2007: 263). Bu tür bağlılıkların temelini ekonomik etkenler oluşturmakta, çalışan için işletmeden ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik maliyeti yüksek olduğu için kişi örgüte bağlı kalmaya devam etmektedir.

#### **2.3.4. Salancik Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında temel olarak örgütsel bağlılık; bireyin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Salancik bağlılığı; bireyin eylemleri ve eylemleri vasıtasıyla faaliyetlerini ve ilgisini güçlendiren inançların bağlanması hali olarak tanımlamıştır (Salancik, 1977: 62). Bu yaklaşımda birey kendisini davranışlarıyla özdeşleştirmektedir.

Becker ile benzer olarak Salancik de tutarlı olma isteğinin bireyin davranışlarında temel etken olduğunu savunmaktadır. Becker ile farklılaştıkları nokta ise Salancik; tutarlı davranışların temelinde yatan sebebin bireyin tutumu ve inançları olduğunu savunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüte yönelik sahip olduğu algı zaman içerisinde kendisinde bir takım inançların oluşmasını sağlar. Bu inançlar ise örgüte yönelik olumlu ya da olumsuz tutumların oluşmasını neden olur (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

Birey sahip olduğu tutumlara uygun bir şekilde davranma ihtiyacı hisseder. İstikrarlı bir davranış sergileme ihtiyacı hisseden birey, bunu başardığı takdirde davranışlara bağlanmaktadır. Tutumlarına uygun bir şekilde davranmadığında yani tutumları ile davranışları farklılık gösterip tutarlı görünümünü sürdüremediğinde iş gören, karşı karşıya kaldığı bu durumun yarattığı stres ile baş etmek zorunda kalacaktır.

Salancik kişilerin her davranışa aynı düzeyde bağlanmayacağını ifade etmektedir. Çalışanların özellikleri bağlanacakları davranışlar üzerinde de etkili olmaktadır. Salancik'e göre çalışanda bağlılığın oluşabilmesi için üç özellik önem kazanmaktadır. Bunlar davranışların görülebilir olması, davranışların değiştirilemez olması ve davranışlarının kişinin kendi isteğine bağlı olması olarak ifade edilmiştir (Salancik, 1977: 63-68).

Davranışların görülebilir olması; Salancik'e göre davranış kaygılarının ilk bağlılık hali onların nasıl görüldüğü ve gözlemlendiğidir. Kişilerin örgütlerine bağlanmalarında en kolay yol onların örgütle olan ilişkilerinin açık bir şekilde görünmesini sağlamaktır. Davranışlar görülebilir olduğunda, yapılan davranışlar reddedilemez ve bu yapılan şeylerin diğer kişiler tarafından da bilindiği düşünüldüğünden daha fazla sorumluluk hissetmelerini sağlar.

Davranışların değiştirilemez olması; Salancik' e göre davranışların sadece görünür olması onların bağlılığı anlamına gelmez. Buna ek olarak sergilenen davranışların geri dönülemez olması gerekmektedir. Bu durum davranışların kişiler üzerindeki sınırlayıcı etkisine katkı olarak görülmektedir.

Davranışların kişinin kendi isteğine bağlı olması; çalışanların kişisel sorumluluk hissetmesi, sahip oldukları enerji ve motivasyonlarının istenilen yöne yönlendirilmesini daha olanaklı kılmaktadır. Kendi özgün iradesiyle davranışlarını sergileyen çalışan, örgüt faaliyetlerine gönüllü olarak katılabilmekte ve gönüllü olarak sorumluluk alabilmektedir.

### **2.3.5. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasında oluşan psikolojik bir bağlanma şeklinde ele almışlardır. Söz konusu yazarlara göre örgütsel bağlılık, işe sarılma ve katılma duygusunu, örgüte olan sadakati ve örgütün değerlerine olan

inancı kapsamakta ve kişinin örgüte kenetlenmesini ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda çalışanların esas amacı, ödüllere sahip olmaktır. Bu sebeple çalışanlar, verilecek ödüllere sahip olmak cezalardan ise uzak durmak adına örgüte karşı bağlılık göstermektedir. Uyum boyutunda çalışanlar örgütsel değerleri paylaşmamaktadırlar (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Kişi örgütsel değerleri paylaştığı için değil, örgütsel ödülleri kazanmak isteği için örgüte bağlanmaktadır. Bu durumda bireyin gerçekte sahip olduğu tutumlar ile sergilediği tutumlar birbirinden farklı olabilmektedir.

Etzioni'nin hesapçı bağlılığıyla büyük oranda benzerlik gösteren bu boyut, sağlanacak fayda oranında değişebilen bir bağlılık boyutu olarak açıklanabilmektedir. Örgütsel bağlılığın bu boyutu iş görenin; işveren tarafından ücret, terfi vb. unsurlarla etkilenmesini yani iş görenin belirtilen unsurlarla etkilenmeyi kabul etmesini ifade etmektedir (Sığı ve Basım, 2006: 137). İşverenler bu düzeyde olan bir bağlılığı çok tercih etmek istemezler. Çünkü bu boyutta olan bireyler için kendi beklentileri, örgütsel hedef ve amaçların önünde gelmektedir. Ödüllerin çekici, cezaların ise itici olduğu bu düzeyde örgüte olan bağlılık düşük seviyede ve yüzeyseldir.

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu da özdeşleşme bağlılığıdır. Literatürde özdeşleşme bağlılığı aynı zamanda yakın ilişki temelli bağlılık olarak da yer almaktadır. Çalışanın kurumla özdeşleşmesi, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesinde etkili olan önemli bir unsurdur. Birey, örgütün amaç ve değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir.

Özdeşleşme bağlılığı; çalışanın diğer iş görenlerle tatmin edici bir iletişim kurması sonucu oluşan bağlılıktır. Bu iletişim ile kurulan ilişkinin uzun süreli ve güçlü bir ilişki olmasından bahsedilmektedir. Örgütsel özdeşleşme; örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir (Miller vd.,2000: 629). İş görenlerin mensubu oldukları örgütleriyle özdeşleşmeleri; yaptıkları işin



onlar için daha anlamlı hale getirip onların daha fazla motive olmalarını, örgütte kalma isteklerini arttırarak yabancılaşma olasılığının azalmasını, çalışanların kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelip, örgüt yararına gönüllü olarak gayret sarf etmelerini sağlar (İşcan, 2006: 161).

Yazarların örgütsel bağlılık yaklaşımının son boyutu ise içselleştirme bağlılığıdır. İçselleştirme bireyin, kendi değer ve hedefleriyle örgütün değer ve hedeflerinin tutarlı olduğunu kabullenip, örgütsel değer ve hedefleri sergilemesi olarak açıklanmaktadır (Sıgır ve Basım, 2006: 139). Bu bağlılık türü örgütlerin oluşmasını istediği bağlılık türü olarak kabul edilebilir. Çünkü içselleştirme bağlılığında çalışan, örgütte bulunmaktan büyük mutluluk duymakta, örgütsel ve bireysel değerlerin tümüyle uyumu söz konusu olduğundan herhangi bir zorlama olmadan kendini örgüte ait hissetmektedir. Bağlılığın bu boyutunda çalışan, örgütün hedeflere ulaşması için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için ciddi bir isteklilik hissetmektedir.

Uyum boyutunda iş gören elde edeceği ödüllerden dolayı başkaları tarafından etkilenmeyi kabul ederken, özdeşleşme boyutunda örgütte bulunmaktan gurur duymakta ve örgüt ve diğer çalışanlarla doyum sağlayıcı bir ilişki kurmaktadır. İçselleştirme boyutunda ise çalışan, kendi değerleri ile örgütün değer ve amaçları arasında bir uyumun olduğunu kabullenmekte, örgütün hedeflerine ulaşması için gönüllü olarak çaba sarf etmektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında çalışanlar karşılık beklemeden örgüt için gayret gösterirken, örgüte olan bağlılıkları ve örgütte kalma istekleri yüksek düzeydedir. Uyum boyutunda ise iş görenlerin asıl amacı ödülleri elde etmek olduğu için örgüte olan bağlılıkları yüzeysel ve düşük düzeydedir.

#### **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz şekilde neticelenebilir. Örgütsel amaçların çalışanlar tarafından kabul edilirliliği olmadığında, üyelerin yüksek seviyedeki bağlılığı örgütün dağılmasına hız verebilirken, amaçlar makul ve kabul edilir olduğunda, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla neticelenmesi olasılığı bulunmaktadır. Randall, 1987 yılında yaptığı çalışmasında, çalışanların bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin kişilere ve

örgütlere yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık dereceleri; “düşük dereceli örgütsel bağlılık”, “orta dereceli örgütsel bağlılık” ve “yüksek dereceli örgütsel bağlılık” olmak üzere sınıflandırılmıştır (Randall, 1987: 460-471).

#### **2.4.1. Düşük Seviyeli Bağlılık**

Çalışanlarda oluşan düşük seviyedeki bağlılık, örgüt ve çalışanlar açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Düşük seviyedeki örgütsel bağlılık; kişinin mensubu olduğu örgütle arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli tutum ve davranışlara sahip olmadığı bağlılık durumudur (Koç, 2009: 205). Düşük bağlılık düzeyi, çalışanın örgütüne olan psikolojik aidiyet duygusunun yeterli düzeyde olmadığını ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflandırmasında yer alan devamlılık bağlılığı ile de benzerlik göstermektedir.

Bağlılığı düşük olan iş görenlerin örgüt içi devamsızlık yapma ihtimalleri yüksek, genellikle verimleri düşük olmaktadır. Bu tür iş görenlerin örgütte bulunmaya devam ettikleri takdirde, diğer iş görenlerin motivasyonlarına ve örgütsel bağlılıklarına da zarar verme durumu söz konusu olabilmektedir. Örgüte düşük seviyede bağlı olan iş görenlerin, kendi görevleriyle ilgili çabalarında yetersiz olmakla birlikte grup bağlılığının sağlanmasında da yeterli çabayı göstermemelerinden dolayı örgüt içerisinde “duygusuz iş görenler” olarak adlandırılırlar (Bayram, 2005: 135). Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar genellikle örgüt içerisinde istenmeyen çalışanlardır çünkü buldukları ilk fırsatta örgütü terk etme eğilimine sahiptirler.

Düşük örgütsel bağlılığın söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlanması, örgütün adına zarar gelmesine, müşterilerde güven kaybı yaşanmasına, yeni uyum sağlanması gereken durumlara uyum sağlanamamasına ve gelir kayıplarının oluşmasına sebep olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Düşük seviyedeki bağlılık sadece örgütleri olumsuz yönde etkilememektedir. Bu tür bağlılık, çalışanların kişisel kariyerlerine de negatif yönde etki yapmaktadır. Çünkü yöneticiler, güvendikleri iş görenleri tercih edip diğerlerini ise gözde çıkarmaktadırlar. Bu yüzden düşük bağlılığa sahip iş görenlerin, zirveye çıkmaları imkânsız hale gelmektedir (Randall, 1987: 462-463). Ayrıca bu tür iş görenler, gelir kaybına uğramaya, kendisinden beklenmeyen işlerini

yapmak zorunda bırakılmaya, kişilik zedelenmesine uğrama gibi durumlarla da karşı karşıya kalabilmektedirler.

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışanlar için olumlu sonuçları da olabilmektedir. Bu tür bağlılık çalışanlar için bir yaratıcılık ve yenilik kaynağı olabilmektedir (Randall, 1987: 461). Bu tür iş görenlerin örgütten ayrılmaları, diğer iş görenlerin tutumlarının iyileşmesini ve motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Örgütün içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanması, örgüte pahalıya mal olacak sorunların önüne geçmesini sağlayacaktır (Balay, 2000: 85). Bağlılığı düşük seviyede olan iş görenlerin yerine gelen yeni çalışanlar becerileriyle örgüte katkı sağlayacaktır.

#### **2.4.2. Orta Seviyeli (İlımlı) Bağlılık**

Orta düzey bağlılıkta çalışanlar, örgütün amaç, hedef ve politikalarını büyük oranda benimsemelerine rağmen tam olarak kendilerini örgüte ait hissetmemektedirler. İlımlı bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütün kendilerinden beklentilerini karşılamaya yönelik tutum ve davranışlar sergilemeler de söz konusu kendi kişilikleri olduğunda çeşitli problemler yaşayabilmektedirler. Bu bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer'in normatif bağlılığıyla da benzerlik göstermektedir.

İlımlı düzeyde olan bağlılık örgüte sınırsız sadakat anlamına gelmemektedir; bu seviyede bağlılıkta, kişiler sistemin kendisini yutmasından kaçınır ve kendi kişilikleri için savaşırlar. Orta düzey bağlılık, örgütün bütün değerlerini kabul etmemekle birlikte bazı değerlerini kabul etmeyi ifade eder. Bireyler, organizasyonun gereklerini yerine getirirken kendi kişisel değerlerini de korumaya devam ederler (Randall, 1987: 463-464). Çalışanlar da orta düzey bağlılığın olması, örgüt için olum ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu düzeyde ki çalışanların personel devir hızı düşük bağlılık seviyesindeki daha düşük, iş doyumunu ise daha yüksek olurken, örgütsel etkililiği yeterli düzeyde olmayabilmektedir. Bu bağlılık düzeyindeki bireyin örgütte kalmak istemesinde, örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermesinin daha doğru olduğunu düşünmesi etkili olmaktadır (Koç, 2009: 206).

### 2.4.3. Yüksek Seviyeli Bağlılık

Yüksek seviyeli bağlılık; çalışanların mensubu olduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul edip özümsemiği, örgütün tüm değer yargılarını benimseyip örgütle özdeşleştiği, adeta kendisini örgüte adadığı bağlılık düzeyidir. Yüksek seviyeli bağlılık; çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, iş görenlerin işlerini isteyerek yapması, çalışanların sergilediği olumlu davranışların ödüllendirilmesi, örgüt için güvenli ve istikrarlı bir iş gücü, iş görenler arasında görev ve performans açısından rekabet, örgütsel amaçların karşılanabilmesi gibi hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 53).

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tüm çabayı sarf etmekte ve örgütte kalmak için şiddetli bir istek duymaktadır (Koç, 2009: 207). Yüksek bağlılık düzeyine sahip iş görenler, örgütte kalmak istedikleri için örgüte güvenilir bir iş gücü imkânı sunmaktadırlar. Örgüte bağlı olan iş görenin, yaptığı işi ve örgütü benimsemesi onun başarıya odaklanmasını kolaylaştırmakta bu da performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Yüksek bağlılık düzeyine sahip olan iş görenlerin, sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusunun da yüksek olduğuna inanılmaktadır (Balay,1999: 238). Yüksek seviyede örgütsel bağlılık iş görene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayacağı gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık olarak onu yetki sahibi yaparak ya da ona üst pozisyonlarda yer vererek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000: 89).

Örgüte düşük seviyede bağlılık gösteren iş görenlerde olan devamlılık sorunu yüksek bağlılığa sahip iş görenler de oldukça az rastlanmaktadır. Bu tür çalışanların, çok elzem nedenler haricinde işlerine devamsızlık yapmadıkları ifade edilmektedir (Blau ve Boal, 1987: 294). Bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler, çevresinde örgütle ilgili olumlu yorumlar yapar ve örgüt imajına zarar verecek olayları düzeltmek için kendilerinden bir sorumluluk hissi duyarlar. Böylece nitelikli iş gücünün örgüte katılmasına katkıda bulunmaktadırlar.

Yüksek seviyede olan bağlılık düzeyinin bazı durumlar da gerek çalışanlar, gerekse örgütler açısından olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Çalışanların üst düzey bağlılığa sahip olması, aile ilişkilerinde stres ve gerginliğe sebep olabilmektedir. Kariyer de başarıya ulaşmanın, yapılan işe ciddi bir zaman ayrılmasını gerektirmesi, çalışanın ailesini ihmal etmesine yol açabilmektedir. Bireyin üst düzey bağlılığa

sahip olması, bireyin diğer ilişkilerinde de bir gerginlik yaratabilir. Yüksek düzeyde bağlılık çalışanın benliğini ve başkalarıyla ilişki kurma becerisini kaybetmesine sebep olabilmektedir (Randall, 1987: 465). Bu tür çalışanların uzun süre örgütte bulunması, yerleşik ve sorgulanmayan davranışların oluşmasına yol açabilmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanların yaratıcılık ve yenileşmeye karşı direnç göstermesini sağlayabilmektedir. Bu tür çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk ve hayal kırıklığı, örgütün amaç ve kültüründe oluşan değişiklik, işten tatmin olmama ve az dllenmiş veya dlden mahrum bırakılmış duygusuna kapılmaları durumunda gerçekleşmektedir (Bayram, 2005: 136).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacına, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıklarına, araştırmanın hipotezlerine, araştırmanın yöntemine ve araştırmanın bulgularına yer verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Turizm sektöründe; hedeflenen başarıya ulaşmak, kalite ve müşteri memnuniyetini sağlamak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmenin yolu insan kaynağına önem vermektir. Bunun en önemli sebebi ise; turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve üretilen ürünlerin eş zamanlı olarak sunulmasını sağlayan unsurun “insan” olmasıdır. İletişim araçlarının ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak rekabetin hızla arttığı piyasa koşullarında, işletmeler için çalışan bağlılığı ve sadakati daha da önemli hale gelmiştir.

Mutlu müşteriler yaratmanın yolu, mutlu çalışanlardan geçmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir faktör olarak görülen örgüt kültürünün, çalışan verimliliği ve faaliyetlerin sürekliliği açısından önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek, bu iki kavram arasındaki etkileşimi ortaya koymaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden mail yoluyla edinilen bilgiye göre; Alanya ilçesinde bulunan 78 adet beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde ise tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi

kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi esas olarak; evren içinde yer alan ve anket sorularını cevaplandıran bütün katılımcıların örnekleme olarak kabul edilmesidir. Prensip olarak; en ideal olan deneğin en kolay ulaşılan denek olduğuna dayanmaktadır (Altunışık vd., 2010: 140).

**Tablo 1. Türkiye’de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı**

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Personel Sayısı	Yatak Başına Düşen Personel Sayısı
5 Yıldız Otel	1.18	0.59
4 Yıldız Otel	0.76	0.38
3 Yıldız Otel	0.72	0.36
2 Yıldız Otel	0.56	0.28
1 Yıldız Otel	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
Motel 1. Sınıf	0.74	0.37
Motel 2. Sınıf	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
Toplam Ortalama	0.70	0.35

Kaynak: Aġaoġlu, 1992: 114.

Araştırmanın örneklemini oluşturan eleman sayısını belirlemek amacıyla Aġaoġlu (1992)’nin Türkiye’de oda ve yatak başına düşen personel sayıları tablosundaki değerler kullanılmıştır. Evren büyüklüğünü belirlemek için Antalya Kültür ve Turizm Müdürlüğünden elde edilen oda sayıları ve Tablo 1’de ki veriler kullanılarak yapılan hesaplamalar sonucunda, beş yıldızlı otellerde çalışan ortalama personel sayısı:

$$26990 * 1,18 = 31848 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

Yazıcıoġlu ve Erdoğan (2004:50), çalışmalarında, 25000 ve 50000 arasında elemanı bulunan bir evrenin  $\alpha = 0,05$  örneklem hatası için veri toplanılması gereken örneklem grubunun 378 kişi olması gerektiğini belirtmişlerdir. Alanya bölgesinde bulunan 78 beş yıldızlı konaklama işletmesinden; 23 tanesi anket çalışmasının yapıldığı Mart-Nisan ayları döneminde kapalı olduğunu, 15 tanesi ise açılış hazırlıklarında olduğu için çalışmaya katılmayacağını belirtmiştir. Geriye kalan konaklama işletmelerinden 9 tanesi çalışmaya katılmayı kabul ettiği halde geri dönüş alınamamıştır. Sonuç olarak anket çalışması 31 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde uygulanmıştır. Söz konusu bulgular ışığında geri dönmeme ihtimalleri göz önünde bulundurularak, toplam 700 anket dağıtılmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Katılımcıların önemli bir kısmının iş yoğunluğu sebebiyle anket çalışmasına daha az duyarlı olarak yaklaşması bir sınırlılık olarak görülmektedir. Buna ek olarak katılımcıların önemli bir kısmının ilköğretim seviyesinde eğitim almış olması, anketin sağlıklı bir şekilde anlaşılıp doldurulması adına önemli bir zamanı gerekli kılmıştır. Bu sınırlılığın etkisini ortadan kaldırmak amacıyla çalışanlara 700 anket dağıtılmış, her anket çalışanlara elden ya da departman amirleri aracılığıyla ulaştırılmış ve anket ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Dağıtılan 700 anketinin 525'inin geri dönmesi ile % 75'lik bir geri dönüş sağlanmıştır. Ayrıca geri dönen 525 anket incelenmiş ve bunların % 19'u (100 anket) bilgilerin eksik doldurulması nedeni ile elenmiştir. Geriye kalan 425 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Bir diğer sınırlılık ise ankete verilen cevapların işverenler tarafından öğrenileceği düşüncesi ve bu düşünceden dolayı oluşan tedirginliktir. Bu sınırlılığın aşılması için anketlerin teslimi sırasında anketlerin sadece akademik çalışmalarda kullanılacağını, herhangi isim ve soy isim bilgisi alınmadığından hangi anketi kimin doldurduğunun bilinmeyeceği ve verilen bilgilerin gizli tutulacağı vurgulanmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Aşağıda yer alan hipotezler araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda sınanacaktır:

H<sub>1</sub>: Örgüt kültürü boyutları katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel bağlılık boyutları katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.



H<sub>5</sub>: Katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların çalıştıkları otellerin çalışma süresine göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>8</sub>: Katılımcıların çalıştıkları otellerin çalışma süresine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>9</sub>: Katılımcıların yaş durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>10</sub>: Katılımcıların yaş durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>11</sub>: Katılımcıların aylık gelirlerine göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>12</sub>: Katılımcıların aylık gelirlerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>13</sub>: Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>14</sub>: Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>15</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H<sub>16</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H<sub>17</sub>: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>18</sub>: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>19</sub>: Katılımcıların çalıştıkları otelde çalışma süresine göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>20</sub>: Katılımcıların çalıştıkları otelde çalışma süresine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H<sub>21</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>22</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkilidir.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve verileri elde etmek amacıyla anket formları uygulanmıştır. Anketler, 2018 yılının Mart ve Nisan aylarında, otellerin insan kaynakları bölümlerinin izni ve desteği ile otel departmanları, lojmanları ve personel yemekhaneleri dolaşarak çalışanlara ulaştırılmıştır.

#### **3.5.1. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın amacına uygun olması sebebiyle araştırma anketi 3 bölümden oluşmaktadır:

- 1- Demografik ve mesleki bilgiler
- 2- Örgüt Kültürü Ölçeği
- 3- Örgütsel Bağlılık Ölçeği

### **3.5.1.1. Demografik Bilgiler**

Anketin demografik bilgiler bölümünde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, aylık gelirleri, eğitim durumları, turizm eğitimi durumları, otelin çalışma süresi, çalışılan bölüm, turizm sektöründe çalışma süreleri, çalıştıkları otelde çalışma sürelerini öğrenmeye yönelik bilgilere yer verilmiştir.

### **3.5.1.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler**

- Örgüt Kültürü Ölçeği; anketin ikinci bölümünde örgüt kültürünün belirlenmesi amacıyla Cameron ve Quinn'in (1999) Rekabetçi Değerler Modeli doğrultusunda geliştirdikleri Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışkan (2015) tarafından 312 kişi üzerinde uygulanan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı klan kültürü için 0.83, hiyerarşi kültürü için 0.74, adhokrasi kültürü için 0.70 ve pazar kültürü için 0.71 olarak ortaya konulmuştur. Ölçek, 5'li likert tipi gösterge çizelgesine göre tasarlanmış olup “ (1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

- Örgütsel Bağlılık Ölçeği; anketin üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığın belirlenmesi amacıyla Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen literatürde yaygın olarak kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.ve Şahin (2012) tarafından 353 kişi üzerinde yapılan uygulanan ölçeğin iç tutarlılık katsayısının 0,77-0,82 arasında değiştiği ve ölçeğin genel tutarlılık katsayısı 0,88 olarak ortaya konulmuştur. Ölçek; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 5'li likert tipi gösterge çizelgesine göre tasarlanmış olup “(1) Kesinlikle Katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Orta Düzeyde Katılıyorum”, “(4) Katılıyorum”, “(5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

### **3.5.2. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21 programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler, Faktör Analizi, T-testi, Anova Testi, Korelasyon Analizi ve Çoklu Regrasyon Analizine tabi tutulmuştur.

### **3.6. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular beş bölüm halinde sunulmuştur. Buna göre ilk bölümde katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde; verilere uygulanan faktör analizleri yer almaktadır. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine uygulanan faktör analizi sonuçlara ayrı ayrı ele alınarak, ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliklerine yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılıkları, uygulanan t-Testi ve ANOVA analizi bulguları sunulmaktadır. Dördüncü bölümde, çalışmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle birlikte ele alınmaktadır. Son bölümde ise çalışmada yer alan değişkenlerin regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

#### **3.6.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde anket çalışmasının ilk kısmında yer alan, katılımcıların demografik ve mesleki bilgilerle ilgili sorulara verdikleri cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, aylık geliri, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, otelin çalışma süresi, çalışılan bölüm, turizm sektöründe çalışma süresi ve şu an çalışılan otelde çalışma süresi bilgileri ortaya konulmuştur.

**Tablo 2. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	n	%
Erkek	270	63,5
Kadın	155	36,5
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-25	105	24,7
26-33	153	36,0
34-41	96	22,6
42 Yaş ve Üzeri	71	16,7
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	209	49,2
Bekâr	216	50,8
<b>Aylık Gelir</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1600-2100	327	76,9
2101-2600	43	10,1
2601 ve Üzeri	55	12,9
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlköğretim ve altı	86	20,2
Lise	178	41,9
Ön lisans	58	13,6
Lisans ve Lisansüstü	103	24,2
<b>Turizm Eğitimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	187	44
Hayır	238	56
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Sezonluk	245	57,6
Tüm yıl	180	42,4
<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yiyecek İçecek	89	20,9
Önbüro	54	12,7
Mutfak	75	17,6
Muhasebe	36	8,5
Güvenlik	34	8
Kat Hizmetleri	66	15,5
Diğer	71	16,7
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıdan az	46	10,8
1-3 Yıl arası	64	15,1
4-6 Yıl arası	83	19,5
7 Yıl ve üzeri	232	54,6
<b>Otelde Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1 Yıdan az	186	43,8
1-3 Yıl arası	144	33,9
4-6 Yıl arası	63	14,8
7 Yıl ve üzeri	32	7,5

Tablo 2’de anket çalışmasına katılan katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İlk demografik özellik olan cinsiyet verilerine göre katılımcıların % 63,5’ini erkekler (n=270) oluştururken, % 36,5’ini (n=155) kadınlar oluşturmaktadır. Bu verilerden anlaşıldığı gibi katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların % 24,7’si (n=105) 18-25 yaş grubunda, % 36,0’ı (n=153) 26-33 yaş grubunda, % 22,6’sı (n=96) 34-41 yaş grubunda, % 16,7’si (n=71) ise 42 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre

42 ve üzeri yaş grubu düşük olup katılımcıların 26-33 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ise neredeyse eşit düzeyde bir dağılım olduğu gözlenmektedir. Buna göre katılımcıların % 49,2'si (n=206) evli, % 50,8'i (n=216) ise bekârdır. Katılımcıların aylık gelir durumu incelendiğinde; % 76,9'nun (n=327) 1600-2100, % 10,1'nin (n=43) 2101-2600, % 12,9'nun (n=55) 2601 ve üzeri gelir grubunda olduğu görülmektedir. Bu verilere göre 1600-2100 gelir grubunda katılımcıların sayısı yoğunlaşırken, 2601 ve üzeri gelir grubunda azaldığı görülmektedir. Eğitim durumu verilerine bakıldığında katılımcıların % 20,2'si (n=86) ilköğretim ve altı, % 41,9'u (n=178) lise, % 13,6'sı (n=58) ön lisans ve % 24,2'si (n=103) lisans ve lisansüstü katılımcılardan oluşmaktadır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun lise seviyesinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %44'ü (n=187) turizm eğitimi almış, % 56'sı (n=238) ise turizm eğitimi almamıştır.

Mesleki özelliklerden bir tanesi olan katılımcıların çalışma süresi incelendiğinde % 57,6'sının (n=245) sezonluk, % 42,4'nün (n=180) ise tüm yıl çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarına bakıldığında % 20,9'nun (n=89) yiyecek içecek, % 12,7'sinin (n=54) ön büro, % 17,6'sının (n=75) mutfak, % 8,5'inin (n=36) muhasebe, % 8'inin (n=34) güvenlik, % 15,5'unun (n=66) kat hizmetleri ve % 16,7'sinin diğer departmanlarda çalıştığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların çoğunluğu yiyecek içecek departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde; % 10,8'nin (n=46) 1 yıldan az, % 15,1'nin (n=64) 1-3 yıl arası, % 19,5'nun (n=83) 4-6 yıl arası, % 54,6'sının (n=232) ise 7 yıl ve üzerinde bir süredir turizm sektöründe çalıştıkları görülmüştür. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun turizm sektöründe 7 yıl ve üzeri bir süredir çalıştığı görülmektedir. Çalışmada yer alan son mesleki özellik olan otelde çalışma süresi verileri incelendiğinde ise katılımcıların % 43,8'i (n=186) 1 yıldan az, % 33,4'ü (n=144) 1-3 yıl arası, % 14,8'i (n=63) 4-6 yıl arası ve % 7,5'i (n=32) 7 yıl ve üzeri bir süredir şu anda çalıştıkları otelde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

### **3.6.2 Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

Bu başlık altında Örgüt Kültürü Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği için uygulanan faktör analizi bulgularıyla birlikte, ilgili ölçeler ile bu ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Birbiri ile ilişkisi bulunan

değişkenlerin bulunup veri setinin temel faktörlerini ortaya koyan analize faktör analizi denmektedir (Coşkun vd., 2015: 264). Kaiser- Meyer-Olkin (KMO), analiz bulgularında yer verilen örneklem yeterlilik testi değeridir. Bu değer 0,5'in altında olması faktör analizinin ilgili veri seti için uygun olmadığı anlamına gelmektedir. Daha ayrıntılı bahsedecek olursak, 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri değerler orta, 0,6 ve üzeri değerler vasat, 0,5 ve üzeri değerler ise zayıf olarak değerlendirilmektedir (Coşkun vd., 2015: 268). Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren matriste yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını göstermektedir (Coşkun vd., 2015: 267).

Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı veriyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesini ifade etmektedir (Coşkun vd., 2015: 124). Bir veri setinin güvenilirlik değerleri 0,70 değerinden büyükse güçlü, 0,30 ve 0,70 değeri arasında yer alıyorsa orta düzeyde güçlü, 0,30 değerinden düşükse zayıf olarak kabul edilmektedir (Demir, 2012: 159). Yapılan analizlerde "Genel Güvenilirlik Katsayısı" olarak geçen bu değer, yukarıdaki bilgilere göre değerlendirilecektir.

**Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

<b>Faktör 1: Duygusal Bağlılık</b>	Faktör Yüğü	Varyansı Açıklama Oranı	Faktör güvenilirlikleri
1.Bu kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	,824	28,282	$\alpha=,875$
3.Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum.	,775		
4.Kendimi kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	,732		
8.Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	,702		
10.Çalıştığım kurumun kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	,656		
14.Meslek yaşamımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	,611		
<b>Faktör 2: Devam Bağlılığı</b>	Faktör Yüğü	Varyansı Açıklama Oranı	Faktör güvenilirlikleri
2.Şu an bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	,836	18,725	$\alpha=,808$
5.Kurumdan ayrılmak istesem bile şu an da bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	,812		
6.Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,781		
7.Bu kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	,753		
9.Kurumdan şu an ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımda ki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	,691		
<b>Faktör 3: Normatif Bağlılık</b>	Faktör Yüğü	Varyansı Açıklama Oranı	Faktör güvenilirlikleri
11.Kurumdan şu an da ayrılamazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	,748	11,698	$\alpha=,823$
12.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,701		
16.Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	,638		
17.Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,624		
13.Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	,583		
15.Benim için avantajlı sonuçları olsa bile işten ayrılmamın kurumuma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	,507		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,826		
Bartlett's Test of Sphericity	900,990; sig ,000		
Toplam varyansı Açıklama Oranı	% 58,705		
Ölçek Güvenilirliği	$\alpha=,889$		



Katılımcıların Örgütsel Bağlılık algıları Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ölçülmüştür. Ortak varyans değeri 0,50'nin altında kalan bir önerme ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 3'de faktör analizi sonucu elde edilen üç adet faktörün varyans açıklama oranları ve ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkide olduğunu gösteren faktör yükü değerlerine de yer verilmiştir. Analiz aşamasında ölçekte yer alan, “20. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.” gibi olumsuz ifadeler ters kodlamaya tabi tutulmuştur. Buna bağlı olarak verilen yanıtlar 5 değerine yaklaştıkça yüksek örgütsel bağlılığı ifade etmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,889 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ortaya konulan KMO değeri de (0,826) analize tabi tutulan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. İstatiksel olarak anlamlı olduğunu gösteren Bartlett Küresellik Testi Değeri (900,990;  $p=,000$ ) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğini göstermektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan üç faktörün toplam varyans açıklama oranı % 58,705 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin birinci boyutunun varyans açıklama oranı % 28,282 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “1. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.”, “3. Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum”, “4. Kendimi kuruma karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.”, “8. Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.”, “10. Çalıştığım kurumun kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.”, “14. Meslek yaşamımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük bir mutluluk duyarım.” ifadeleridir. Söz konusu faktör, “Duygusal Bağlılık” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ikinci boyutunun varyans açıklama oranı % 18,725 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri: “2. Şu an bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.”, “5. Kurumdan ayrılmak istesem bile şu an da bunu yapmak benim için zor olurdu.”, “6. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.”, “7. Bu kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.”, “9. Kurumdan şu an ayrılmaya karar

vermem halinde, hayatımdan ki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.” ifadeleridir. Söz konusu faktör, “Devam Bağlılığı” olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin üçüncü ve son boyutunun varyans açıklama oranı % 11,698 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri: “11. Kurumdan şu an ayrılamazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.”, “12. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.”, “16. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.”, “17. Kurumdan şu an ayrılısam kendimi suçlu hissederim.”, “13. Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.”, “15. Benim için avantajlı sonuçları olsa bile işten ayrılmamın kurumuma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.” ifadeleridir. Söz konusu faktör “Normatif Bağlılık” olarak adlandırılmıştır

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları**

Faktörler	n	Güvenilirlik Katsayısı
Duygusal Bağlılık	6	,875
Devam Bağlılığı	5	,808
Normatif Bağlılık	6	,823

Tablo 4’de Örgütsel Bağlılık Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutlar, her bir boyutun kaç adet ifadeden oluştuğunu ve boyutları güvenilirlik katsayılarını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısını belirledikten sonra her bir boyuta güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre “Duygusal Bağlılık” boyutu için 0,875; “Devam Bağlılığı” boyutu için 0,808; “Normatif Bağlılık” boyutu için 0,823 olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı bulguları söz konusu boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları**

<b>Faktör1: Klan Kültürü</b>	Faktör Yüğü	Varyansı Açıklama Oranı	Faktör güvenilirlikleri
3. Bu işletmede takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılım önemlidir.	,751	42,982	$\alpha=,847$
2. Bu işletme de yöneticiler, yol gösterici, anne/baba gibi danışabileceğimiz bize yardımcı olan kişilerdir.	,749		
1. Bu işletme de çalışanlar büyük bir aile gibidir ve birbirleriyle çok şey paylaşırlar.	,728		
5. Bu işletme de çalışanların yetiştirilmesine, geliştirilmesine ve insan ilişkilerine önem verilir.	,580		
4. Bu işletmeye bir arada tutan şey, çalışanlar arasında sadakat ve karşılıklı güvendir.	,485		
<b>Faktör 2: Pazar Kültürü</b>	Faktör Yüğü	Varyansı Açıklama Oranı	Faktör güvenilirlikleri
18. Bu işletme de esas olan şey ne olursa olsun görevlerin başarılmasıdır.	,813	8,194	$\alpha=,790$
19. Bu işletmede rekabetçi hareketler, hedeflere ulaşmak ve Pazar payını artırmak önemlidir.	,677		
15. Bu işletmede temel amaç için başarılmasıdır. Bu nedenle çalışanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilmektedir.	,641		
16. Bu işletmede yöneticiler sonuç odaklı, hırslı ve akılcıdır.	,541		
17. Bu işletmede çalışanların rekabet etmeleri, hırslı olmaları ve başarıya odaklanmaları desteklenmektedir.	,477		
<b>Faktör 3: Hiyerarşi Kültürü</b>	Faktör Yüğü	Varyansı Açıklama Oranı	Faktör güvenilirlikleri
6. Bu işletmede her şey resmi kural, prosedür ve yapılara dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanların ne yapacağını genellikle bu resmi süreçler belirler.	,766	6,509	$\alpha=,810$
7. Bu işletmede yöneticiler, genellikle işleri koordine eden ve iş akışını düzenleyen kişilerdir.	,714		
8. Bu işletmede iş garantisi, uyum ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenli olması önemlidir.	,696		
9. Bu işletmeyi bir arada tutan şey, yazılı kural ve yönergelerdir.	,633		
10. Bu işletmede kurumsal istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü ve rutin şekilde işlenmesi önemlidir.	,618		
<b>Faktör 4: Adhokrasi Kültürü</b>	Faktör Yüğü	Varyansı Açıklama Oranı	Faktör güvenilirlikleri
11. Bu işletme girişimci ve dinamik olduğu için çalışanlar risk almaya isteklidir.	,782	5,459	$\alpha=,795$
12. Bu işletme de yöneticiler, girişimci, yeniliğe açık ve risk alabilen kişilerdir.	,702		
13. Bu işletmede çalışanların risk alması, yenilikçi olması ve özgür hareket etmeleri desteklenmektedir.	,677		
14. Bu işletmede yeni kaynaklara ulaşmak, gelişmek, yeni imkân ve fırsatlar aramak önemlidir.	,601		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,887	
Bartlett's Test of Sphericity		1053,027; sig ,000	
Toplam varyansı Açıklama Oranı		% 63,145	
Ölçek Güvenilirliği		$\alpha=,922$	

Katılımcıların Örgüt Kültürü algıları Örgüt Kültürü Ölçeği ile ölçülmüştür. Ortak varyans değeri 0,50'nin altında kalan bir önerme ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 5'de faktör analizi sonucu elde edilen dört adet faktörün varyans açıklama oranları ve ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi boyutla ilişkide olduğunu gösteren faktör yükü değerlerine de yer verilmiştir.

Örgüt Kültürü Ölçeği için bulunan güvenilirlik katsayısı 0,922 gibi oldukça yüksek bir değer olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan KMO değeri de (0,887) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, Bartlett Küresellik Testi değeri (1053,027;  $p=0,000$ ) ise araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini göstermektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan dört adet faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 63,145 olarak hesaplanmıştır.

Analiz sonucunda Örgüt Kültürü Ölçeğinin ilk faktörünün varyansı açıklama oranı % 42,982 olarak hesaplanmıştır. İlk faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “3. Bu işletmede takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılım önemlidir.”, “2. Bu işletme de yöneticiler, yol gösterici, anne/baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olan kişilerdir.”, “1. Bu işletmede çalışanlar büyük bir aile gibidir ve birbirleriyle birçok şey paylaşırlar.”, “5. Bu işletmede çalışanların yetiştirilmesine, geliştirilmesine ve insan ilişkilerine önem verilir.”, “4. Bu işletmeyi bir arada tutan şey, çalışanlar arasında sadakat ve karşılıklı güvendir.” ifadelerinden oluşmaktadır. Bahsi geçen faktör, “Klan Kültürü” olarak adlandırılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin ikinci faktörünün varyansı açıklama oranı % 8,194 olarak hesaplanmıştır. İkinci faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “18. Bu işletmede esas olan şey ne olursa olsun görev ve amaçların başarılmasıdır.”, “19. Bu işletmede rekabetçi hareketler, hedeflere ulaşmak ve pazar payını artırmak önemlidir.”, “15. Bu işletmede temel amaç işin başarılmasıdır. Bu nedenle çalışanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilmektedir.”, “16. Bu işletmede yöneticiler sonuç odaklı, hırslı ve akılcıdır.”, “17. Bu işletmede çalışanların rekabet etmeleri, hırslı olmaları ve başarıya odaklanmaları desteklenmektedir.” ifadeleridir. Söz konusu faktör, “Pazar Kültürü” olarak adlandırılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin üçüncü faktörünün varyansı açıklama oranı % 6,509 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “6. Bu işletmede her

şey resmi kural, prosedür ve yapılara dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanların ne yapacağını genellikle bu resmi süreçler belirler.”, “7. Bu işletmede yöneticiler, genellikle işleri koordine eden ve iş akışını düzenleyen kişilerdir.”, “8. Bu işletmede iş garantisi, uyum ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenli olması önemlidir.”, “9. Bu işletmeyi bir arada tutan şey, yazılı kural ve yönergelerdir.”, “10. Bu işletmede kurumsal istikrar, işlerin etki, sıkı kontrollü ve rutin bir şekilde işlenmesi önemlidir.” ifadeleridir. Söz konusu faktör “Hiyerarşi Kültürü” olarak adlandırılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin dördüncü ve son faktörünün varyansı açıklama oranı % 5,459 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü faktör altında toplanan ölçek ifadeleri; “11. Bu işletme girişimci ve dinamik olduğu için çalışanlar risk almaya isteklidir.”, “12. Bu işletmede yöneticiler, girişimci, yeniliğe açık ve risk alabilen kişilerdir.”, “13. Bu işletmede çalışanların risk alması, yenilikçi olması ve özgür hareket etmeleri desteklenmektedir.”, “14. Bu işletmede yeni kaynaklara ulaşmak, gelişmek, yeni imkân ve fırsatlar aramak önemlidir.” ifadeleridir. Söz konusu faktör “Adhokrasi Kültürü” olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 6. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları**

Faktörler	n	Güvenilirlik Katsayıları
Klan Kültürü	5	,847
Pazar Kültürü	5	,790
Hiyerarşi Kültürü	5	,810
Adhokrasi Kültürü	4	,795

Tablo 6’da Örgüt Kültürü Ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu ortaya çıkan bulgular, her faktörün kaç ifadeden oluştuğu ve boyutların güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı belirlendikten sonra ölçeği oluşturan her bir boyuta güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre “Klan Kültürü” boyutu için 0,847; “Pazar Kültürü” boyutu için 0,790; “Hiyerarşi Kültürü” boyutu için 0,810; “Adhokrasi Kültürü” boyutu için 0,795 olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı bulguları belirtilen boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.6.3 Katılımcıların Özelliklerine Göre Araştırma Kapsamında Yer Alan Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre araştırma da yer alan değişkenlerle ilgili t-Testi ve ANOVA testlerine yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, eğitim durumu, turizm eğitimi alma, otelin çalışma süresi, çalışılan bölüm, turizm sektöründe çalışma süresi ve mevcut çalıştığı otelde çalışma süresi bilgileri ışığında Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kapsamında yer alan boyutlar incelenmiştir.

Bu araştırmada kullanılan t- Testi; bağımsız iki grup arası farkların testi türü, önceden belirlenen bir değişkene göre iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için kullanılan bir analiz yöntemidir (Coşkun vd., 2015: 200). Araştırma da yer alan değişkenlerin cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi alma, otelin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ya da göstermediğini analiz etme de t-Testi kullanılmıştır.

T-Testi iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye kullanılırken, ikiden fazla grubun olduğu ve bu grupların ortalamalarının karşılaştırılmasının gerektiği durumlarda ANOVA testi kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 200). Araştırma da yer alan değişkenlerin yaş, aylık gelir, eğitim durumu, çalışılan bölüm, turizm sektöründe çalışma süresi, mevcut çalıştığı otel de çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için ANOVA testi kullanılmıştır. Farklılıkların hangi grup ya da gruplardan kaynakladığı belirlemek amacıyla da “One-way ANOVA” testi uygulanmıştır.

**Tablo 7. Cinsiyet Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Klan Kültürü	Erkek	270	3,75	,83	-1,678	,094
	Kadın	155	3,88	,72	-1,748	
Hiyerarşi Kültürü	Erkek	270	3,94	,72	-,874	,383
	Kadın	155	4,00	,69	-,884	
Adhokrasi Kültürü	Erkek	270	3,56	,85	-1,661	,097
	Kadın	155	3,70	,74	-1,726	
Pazar Kültürü	Erkek	270	3,85	,75	-,568	,571
	Kadın	155	3,89	,70	-,579	

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarıyla ilgili algılarının cinsiyetlerine göre değişip değişmediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 7’de yer verilen analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeninin farklılık gösterdiği bir Örgüt Kültürü boyutu bulunamamıştır. Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Klan Kültürü” boyutu ( $t=-1,678$ ;  $p=0,094>0,050$ ), “Hiyerarşi Kültürü” boyutu ( $t=-,874$ ;  $p=0,383>0,50$ ), “Adhokrasi Kültürü” boyutu ( $t=-1,661$ ;  $p=0,097>0,50$ ), “Pazar Kültürü” boyutu ( $t=-0,568$ ;  $p=0,571>0,50$ ) istatistiksel açıdan cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösteren bir boyutunun olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, “H<sub>1</sub>:Örgüt Kültürü boyutları katılımcıların cinsiyetine göre bir değişiklik göstermemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 8. Cinsiyet Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	270	3,57	,77	-,364	,716
	Kadın	155	3,60	,76	-,366	
Devam Bağlılığı	Erkek	270	2,61	,83	,759	,448
	Kadın	155	2,55	,74	,783	
Normatif Bağlılık	Erkek	270	3,58	,80	-,020	,984
	Kadın	155	3,58	,62	-,021	

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarıyla ilgili algılarının cinsiyetlerine göre değişip değişmediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 8’de yer verilen analiz sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılık durumunun cinsiyete göre bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin “Duygusal Bağlılık” boyutu ( $t=-0,364$ ;  $p=0,716>0,50$ ), “Devam Bağlılığı” boyutu ( $t=-0,759$ ;  $p=0,448>0,50$ ), “Normatif Bağlılık Boyutu” ( $t=-0,020$ ;  $p=0,984>0,50$ ) istatistiksel açıdan cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterene boyutunun olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, “H<sub>2</sub>:Örgütsel

Bağlılık boyutları katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 9. Medeni Durum Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Klan Kültürü	Evli	206	3,79	,81	-,156	,876
	Bekâr	216	3,80	,79	-,156	
Hiyerarşi Kültürü	Evli	206	3,98	,71	,624	,533
	Bekâr	216	3,94	,70	,623	
Adhokrasi Kültürü	Evli	209	3,60	,84	-,101	,920
	Bekâr	216	3,61	,80	-,101	
Pazar Kültürü	Evli	209	3,94	,72	2,152	<b>,032</b>
	Bekâr	216	3,79	,74	2,153	

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarına ilişkin algılarının medeni durumlarına göre değişip değişmediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 9’da yer verilen analiz sonuçlarına göre genel olarak çalışanların örgüt kültürü durumunun medeni duruma göre bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Klan Kültürü” boyutu ( $t=-0,156$ ;  $p=0,879>0,50$ ), “Hiyerarşi Kültürü” boyutu ( $t=0,624$ ;  $p=0,533>0,50$ ), “Adhokrasi Kültürü” boyutu ( $t=-0,101$ ;  $p=0,920>0,50$ ) medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan bir farklılık göstermemektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Pazar Kültürü” boyutunda ise diğer boyutlardan farklı olarak medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ( $t=2,152$ ;  $p=0,32<0,50$ ). Buna göre evli katılımcıların “Pazar Kültürü” boyutuna ilişkin algıları ( $\bar{x}=3,94$ ), bekâr katılımcıların algılarına ( $\bar{x}=3,79$ ) göre daha yüksektir. Bu verilere göre, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre sorumluluklarının daha fazla olması onların çalıştıkları ortamda daha rekabetçi ve hırslı olmalarını gerektirdiği yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların medeni durumlarına tek anlamlı farklılık gösteren boyutunun “Pazar Kültürü” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “ $H_3$ :Katılımcıların medeni durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kısmen reddedilmektedir.



**Tablo 10. Medeni Durum Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	209	3,61	,76	,644	,520
	Bekâr	216	3,56	,78	,645	
Devam Bağlılığı	Evli	209	2,62	,77	,672	,502
	Bekâr	216	2,56	,83	,673	
Normatif Bağlılık	Evli	209	3,62	,69	1,120	,263
	Bekâr	216	3,54	,79	1,122	

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarına ilişkin algılarının medeni durumlarına göre değişiklik gösterip göstermediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 10’da yer verilen analiz sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılık durumunun medeni duruma göre bir değişiklik göstermediği ifade edilebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Duygusal Bağlılık” boyutu ( $t=0,644$ ;  $p=0,520>0,50$ ), “Devam Bağlılığı Boyutu” ( $t=0,672$ ;  $p=0,502>0,50$ ), “Normatif Bağlılık” boyutu ( $t=1,120$ ;  $p=0,263>0,50$ ) istatistiksel açıdan medeni durum değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık ölçeğinin katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutu tespit edilememiştir. Buna göre, “ $H_4$ :Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 11. Turizm Eğitimi Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları	Turizm Eğitimi	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Klan Kültürü	Evet	187	3,83	,83	,731	,465
	Hayır	238	3,77	,77	,724	
Hiyerarşi Kültürü	Evet	187	3,93	,74	-,694	,488
	Hayır	238	3,98	,68	-,687	
Adhokrasi Kültürü	Evet	187	3,59	,85	-,431	,645
	Hayır	238	3,62	,79	-,457	
Pazar Kültürü	Evet	187	3,84	,76	-,658	,511
	Hayır	238	3,88	,72	-,654	

Katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarının Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarına göre değişiklik gösterip göstermediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 11’de yer verilen analiz sonuçlarına göre Örgüt Kültürü durumunun turizm eğitimi alma

durumuna göre bir değişiklik göstermediği belirtilebilir. Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Klan Kültürü” boyutu ( $t=0,731$ ;  $p=0,465>0,50$ ), “Hiyerarşi Kültürü” boyutu ( $t=-0,694$ ;  $p=0,488>0,50$ ), “Adhokrasi Kültürü” boyutu ( $t=-0,431$ ;  $p=0,645>0,50$ ), “Pazar Kültürü” boyutu ( $t=-0,658$ ;  $p=0,511>0,50$ ) istatistiksel açıdan turizm eğitimi alma değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutu tespit edilememiştir. Buna göre, “H<sub>5</sub>:Katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 12. Turizm Eğitimi Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutları	Turizm Eğitimi	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Duygusal Bağlılık	Evet	187	3,62	,76	,910	,363
	Hayır	238	3,55	,77	,911	
Devam Bağlılığı	Evet	187	2,53	,78	-1,374	,170
	Hayır	238	2,64	,82	-1,382	
Normatif Bağlılık	Evet	187	3,55	,71	-,624	,533
	Hayır	238	3,60	,77	-,630	

Katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına göre değişiklik gösterip göstermediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 12’de verilen analiz sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılık durumunun turizm eğitimi alma durumuna göre bir farklılık göstermediği ifade edilebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Duygusal Bağlılık” boyutu ( $t=0,910$ ;  $p=0,363>0,50$ ), “Devam Bağlılığı” boyutu ( $t=-1,374$ ,  $p=0,170>0,50$ ), “Normatif Bağlılık” boyutu ( $t=-0,624$ ,  $p=0,533>0,50$ ) istatistiksel açıdan turizm eğitimi değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutu tespit edilememiştir. Buna göre, “H<sub>6</sub>: Katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 13. Otel Çalışma Süresi Dağılımına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları	Otel Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Klan Kültürü	Sezonluk	245	3,80	,78	,024	,981
	Tüm yıl	180	3,80	,82	,023	
Hiyerarşi Kültürü	Sezonluk	245	3,95	,69	-,178	,859
	Tüm yıl	180	3,97	,72	-,177	
Adhokrasi Kültürü	Sezonluk	245	3,62	,88	,398	,691
	Tüm yıl	180	3,59	,72	,410	
Pazar Kültürü	Sezonluk	245	3,85	,74	-,542	,588
	Tüm yıl	180	3,89	,73	-,543	

Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarına dair durumlarının otelde çalışma süresine göre değişiklik gösterip göstermediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 13’de yer verilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların örgüt kültürü durumunun otelde çalışma süresine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Klan Kültürü” boyutu ( $t=0,024$ ;  $p=0,981>0,050$ ), “Hiyerarşi Kültürü” boyutu ( $t=-0,178$ ;  $p=0,859>0,050$ ), “Adhokrasi Kültürü” boyutu ( $t=0,398$ ;  $p=0,691>0,050$ ) ve son boyut olan “Pazar Kültürü” boyutunun ( $t=-0,542$ ;  $p=0,588>0,050$ ) istatistiksel açıdan otelde çalışma süresi değişkenine göre bir farklılık göstermediği ifade edilebilir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların otel çalışma süresi durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutu bulunamamıştır. Buna göre, “H<sub>7</sub>:Katılımcıların çalıştıkları otellerin çalışma süresine göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 14. Otel Çalışma Süresi Dağılımına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin t-Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Otel Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s	t	p
Duygusal Bağlılık	Sezonluk	245	3,52	,75	-1,972	<b>,049</b>
	Tüm yıl	180	3,67	,78	-1,960	
Devam Bağlılığı	Sezonluk	245	2,55	,80	-1,102	,271
	Tüm yıl	180	2,64	,80	-1,103	
Normatif Bağlılık	Sezonluk	245	3,60	,81	,794	,428
	Tüm yıl	180	3,54	,64	,823	

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarına dair boyutlarının otelde çalışma süresine göre değişiklik gösterip göstermediği t-Testi ile ortaya konulmuştur. Tablo 14’de yer verilen analiz sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarından ilki olan “Duygusal Bağlılık” boyutu, katılımcıların otelde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=-1,972$ ;  $p=0,049<0,050$ ). Buna göre, tüm yıl çalışanların “Duygusal Bağlılık” durumları ( $\bar{x}=3,67$ ) sezonluk çalışanların “Duygusal Bağlılık” durumlarına ( $\bar{x}=3,52$ ) göre daha yüksektir. Bu verilere göre, Alanya bölgesindeki turizm sektörünün sezonluk olması, personelin tamamının tüm yıl çalıştırılmaması gibi unsurların tüm yıl çalışanların sezonluk çalışanlara göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucu yarattığı yorumu yapılabilir. Tablo 14’de ki analiz sonuçlarına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ikinci boyutu olan “Devam Bağlılığı” boyutu ( $t=-1,102$ ;  $p=0,271>0,050$ ) ve üçüncü boyutu olan Normatif Bağlılık boyutu ( $t=-0,794$ ;  $p=0,428>0,050$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların otel çalışma süresi durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösteren tek boyutunun “Duygusal Bağlılık” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “ $H_8$ : Katılımcıların çalıştıkları otellerin çalışma süresine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen reddedilmektedir.

**Tablo 15. Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Klan Kültürü	18-25	105	3,73	,80	3,036	<b>,029</b>
	26-33	153	3,89	,74		
	34-41	96	3,63	,84		
	42 ve Üzeri	71	3,94	,81		
Hiyerarşi Kültürü	18-25	105	3,93	,67	0,919	,432
	26-33	153	4,00	,68		
	34-41	96	3,87	,79		
	42 ve Üzeri	71	4,02	,69		
Adhokrasi Kültürü	18-25	105	3,60	,81	1,199	,310
	26-33	153	3,64	,80		
	34-41	96	3,49	,83		
	42 ve Üzeri	71	3,72	,83		
Pazar Kültürü	18-25	105	3,79	,71	1,854	,137
	26-33	153	3,87	,70		
	34-41	96	3,79	,81		
	42 ve Üzeri	71	4,03	,73		

Katılımcıların yaş gruplarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 15’de belirtildiği gibi Örgüt Kültürü Ölçeğinin ilk boyutu olan “Klan Kültürü” boyutunun katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=3,036; p=0,029<0,050). Tablo 15’de aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 18-25 yaş grubundan 26-33 yaş grubuna doğru gidildikçe ortalamaların yükseldiği, 34-41 yaş grubunda azaldığı ve 42 ve üzeri yaş grubuna gidildikçe tekrar arttığı görülmektedir. Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Hiyerarşi Kültürü” boyutunda (F=0,919; p=0,432>0,050), “Adhokrasi Kültürü” boyutunda (F=1,199; p=0,310>0,050) ve “Pazar Kültürü” boyutunda (F=1,854; p=0,137>0,050) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösteren tek boyutunun “Klan Kültürü” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “H<sub>9</sub>:Katılımcıların yaş durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen reddedilmektedir.

**Tablo 16.Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Analizi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Yaş Grupları	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Duygusal Bağlılık	18-25	105	3,43	,78	2,969	<b>,032</b>
	26-33	153	3,65	,76		
	34-41	96	3,52	,77		
	42 ve Üzeri	71	3,73	,73		
Devam Bağlılığı	18-25	105	2,75	,77	2,435	,064
	26-33	153	2,54	,79		
	34-41	96	2,46	,85		
	42 ve Üzeri	71	2,63	,78		
Normatif Bağlılık	18-25	105	3,52	,66	0,693	,557
	26-33	153	3,56	,82		
	34-41	96	3,59	,78		
	42 ve Üzeri	71	3,68	,62		

Katılımcıların yaş gruplarına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 16’da gösterildiği gibi Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ilk boyutu olan “Duygusal Bağlılık” boyutunun katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=2,969; p=0,032<0,050). Tablo 16’da aritmetik ortalamalar

incelendiğinde, 42 ve üzeri yaş grubunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Devam Bağlılığı” boyutunda ( $F=2,435$ ;  $p=0,064>0,050$ ) ve “Normatif Bağlılık” boyutunda ( $F=0,693$ ;  $p=0,557>0,050$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösteren tek boyutunun “Duygusal Bağlılık” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “ $H_{10}$ :Katılımcıların yaş durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kısmen reddedilmektedir.

**Tablo 17. Aylık Gelirlere Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği	Aylık Gelir	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Klan Kültürü	1600-2100	327	3,83	,75	1,384	,252
	2101-2600	43	3,78	,88		
	2601 ve Üzeri	55	3,64	,95		
Hiyerarşi Kültürü	1600-2100	327	4,00	,68	2,886	,057
	2101-2600	43	3,94	,69		
	2601 ve Üzeri	55	3,75	,81		
Adhokrasi Kültürü	1600-2100	327	3,63	,82	1,548	,214
	2101-2600	43	3,65	,83		
	2601 ve Üzeri	55	3,43	,76		
Pazar Kültürü	1600-2100	327	3,88	,72	0,463	,630
	2101-2600	43	3,86	,79		
	2601 ve Üzeri	55	3,77	,76		

Katılımcıların aylık gelirlerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 17’de görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeği boyutu olan “Klan Kültürü” boyutu ( $F=1,384$ ;  $p=0,252>0,050$ ), “Hiyerarşi Kültürü” boyutu ( $F=2,886$ ;  $p=0,057$ ;  $0,050$ ), “Adhokrasi Kültürü” boyutu ( $F=1,548$ ;  $p=0,630>0,050$ ) ve son boyutu olan “Pazar Kültürü” boyutunda ( $F=0,463$ ;  $p=0,630>0,050$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutu tespit edilememiştir. Buna göre, “ $H_{11}$ :Katılımcıların

aylık gelirlerine göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 18. Aylık Gelirlere Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Aylık Gelir	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Duygusal Bağlılık	1600-2100	327	3,55	,76	0,917	,400
	2101-2600	43	3,65	,85		
	2601 ve Üzeri	55	3,69	,74		
Devam Bağlılığı	1600-2100	327	2,59	,79	0,829	,437
	2101-2600	43	2,72	,74		
	2601 ve Üzeri	55	2,51	,91		
Normatif Bağlılık	1600-2100	327	3,59	,75	0,142	,868
	2101-2600	43	3,53	,74		
	2601 ve Üzeri	55	3,55	,69		

Katılımcıların aylık gelirlerine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 18’de görüldüğü gibi Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının ilki olan “Duygusal Bağlılık” boyutunda ( $F=0,917$ ;  $p=0,400>0,050$ ) anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin diğer boyutları olan “Devam Bağlılığı” boyutu ve “Normatif Bağlılık” boyutunda da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutu tespit edilememiştir. Buna göre, “ $H_{12}$ :Katılımcıların aylık gelirlerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 19. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Klan Kültürü	İlköğretim ve altı	86	3,84	,71	1,423	,235
	Lise	178	3,72	,83		
	Önlisans	58	3,95	,74		
	Lisans ve üstü	103	3,81	,82		
Hiyerarşi Kültürü	İlköğretim ve altı	86	4,00	,61	0,325	,808
	Lise	178	3,92	,70		
	Önlisans	58	3,99	,74		
	Lisans ve üstü	103	3,97	,78		
Adhokrasi Kültürü	İlköğretim ve altı	86	3,74	,71	1,132	,336
	Lise	178	3,58	,81		
	Önlisans	58	3,63	,97		
	Lisans ve Üstü	103	3,53	,81		
Pazar Kültürü	İlköğretim ve altı	86	4,00	,65	1,579	,194
	Lise	178	3,81	,74		
	Önlisans	58	3,91	,80		
	Lisans ve üstü	103	3,82	,76		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 19’da görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Klan Kültürü” boyutu (F=1,423; p=0,235>0,050), “Hiyerarşi Kültürü” boyutu (F=0,325; p=0,808>0,050), “Adhokrasi Kültürü” boyutu (F=1,132; p=0,336>0,050) ve son boyut olan “Pazar Kültürü” boyutu (F=1,579; p=0,194>0,050) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutunun bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, “H<sub>13</sub>:Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmektedir.



**Tablo 20. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Duygusal Bağlılık	İlköğretim ve altı	86	3,53	,74	0,573	,633
	Lise	178	3,62	,74		
	Önlisans	58	3,64	,90		
	Lisans ve üstü	103	3,52	,75		
Devam Bağlılığı	İlköğretim ve altı	86	2,71	,80	1,314	,269
	Lise	178	2,60	,79		
	Önlisans	58	2,59	,83		
	Lisans ve üzeri	103	2,48	,80		
Normatif Bağlılık	İlköğretim ve altı	86	3,65	,65	1,385	,247
	Lise	178	3,59	,84		
	Önlisans	58	3,65	,67		
	Lisans ve üzeri	103	3,45	,66		

Katılımcıların eğitim durumlarına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 20’de görüldüğü gibi Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutları olan “Duygusal Bağlılık” boyutu ( $F=0,573$ ;  $p=0,633>0,050$ ), “Devam Bağlılığı” boyutu ( $F=1,314$ ;  $p=0,269$  ve “Normatif Bağlılık” boyutunun ( $F=1,385$ ;  $p=0,247>0,050$ ) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutunun bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, “ $H_{14}$ :Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 21. Çalışılan Departmanlara Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği	Departman	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Klan Kültürü	Yiyecek İçecek	89	3,91	,80	1,245	,282
	Önbüro	54	3,94	,77		
	Mutfak	75	3,69	,78		
	Muhasebe	36	3,82	,87		
	Güvenlik	34	3,59	,83		
	Kat Hizmetleri	66	3,81	,79		
	Diğer	71	3,74	,77		
Hiyerarşi Kültürü	Yiyecek İçecek	89	3,98	,73	0,625	,710
	Önbüro	54	4,03	,78		
	Mutfak	75	3,88	,68		
	Muhasebe	36	4,11	,78		
	Güvenlik	34	3,90	,73		
	Kat Hizmetleri	66	3,92	,60		
	Diğer	71	3,94	,69		
Adhokrasi Kültürü	Yiyecek İçecek	89	3,64	,88	0,228	,968
	Önbüro	54	3,57	,88		
	Mutfak	75	3,61	,82		
	Muhasebe	36	3,63	,91		
	Güvenlik	34	3,50	,77		
	Kat Hizmetleri	66	3,67	,75		
	Diğer	71	3,58	,73		
Pazar Kültürü	Yiyecek İçecek	89	3,90	,72	0,730	,625
	Önbüro	54	3,82	,74		
	Mutfak	75	3,80	,73		
	Muhasebe	36	4,05	,70		
	Güvenlik	34	3,72	,80		
	Kat Hizmetleri	66	3,86	,71		
	Diğer	71	3,88	,76		

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 21’de görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Klan Kültürü” (F=1,245; p=0,282>0,050), “Hiyerarşi Kültürü” (F=0,625; p=0,710>0,050), “Adhokrasi Kültürü” (F=0,228; p=0,968>0,050) ve “Pazar Kültürü” (F=0,730; P=0,625>0,050) boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilebilir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutu tespit edilmemiştir. Buna göre,

“H<sub>15</sub>:Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 22. Çalışılan Departmanlara Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Departman	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Duygusal Bağlılık	Yiyecek İçecek	89	3,63	,83	0,649	,691
	Önbüro	54	3,66	,82		
	Mutfak	75	3,53	,66		
	Muhasebe	36	3,59	,71		
	Güvenlik	34	3,37	,55		
	Kat Hizmetleri	66	3,57	,85		
	Diğer	71	3,62	,80		
Devam Bağlılığı	Yiyecek İçecek	89	2,60	,85	2,294	,034
	Önbüro	54	2,25	,73		
	Mutfak	75	2,54	,79		
	Muhasebe	36	2,72	,82		
	Güvenlik	34	2,71	,86		
	Kat Hizmetleri	66	2,71	,74		
	Diğer	71	2,66	,78		
Normatif Bağlılık	Yiyecek İçecek	89	3,54	,78	1,188	,312
	Önbüro	54	3,75	1,08		
	Mutfak	75	3,52	,68		
	Muhasebe	36	3,55	,78		
	Güvenlik	34	3,40	,55		
	Kat Hizmetleri	66	3,68	,59		
	Diğer	71	3,54	,60		

Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 22’de görüldüğü gibi Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ilk boyutu olan “Duygusal Bağlılık” boyutu (F=0,649; p=0,691>0,050) ve son boyutu olan “Normatif Bağlılık” boyutunun katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ikinci boyutu olan “Devam Bağlılığı” boyutunun ise (F=2,294; p=0,034<0,050) katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Verilere göre muhasebe bölümünde çalışanların devam bağlılığı algıları ( $\bar{x}$ =2,72) diğer bölümlerde çalışanların algılarına göre daha yüksektir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık gösteren tek boyutunun “Devam Bağlılığı” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “H<sub>16</sub>:Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kısmen reddedilmiştir.

**Tablo 23. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği	Sektörde Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Klan Kültürü	1 yıldan az	46	3,69	,75	0,949	,418
	1-3 yıl	64	3,70	,81		
	4-6 yıl	83	3,88	,74		
	7 yıl ve üzeri	232	3,82	,82		
Hiyerarşi Kültürü	1 yıldan az	46	3,97	,74	0,195	,900
	1-3 yıl	64	3,90	,67		
	4-6 yıl	83	3,97	,66		
	7 yıl ve üzeri	232	3,97	,73		
Adhokrasi Kültürü	1 yıldan az	46	3,58	,91	0,035	,991
	1-3 yıl	64	3,60	,76		
	4-6 yıl	83	3,60	,76		
	7 yıl ve üzeri	232	3,62	,84		
Pazar Kültürü	1 yıldan az	46	3,70	,81	1,009	,389
	1-3 yıl	64	3,81	,72		
	4-6 yıl	83	3,89	,67		
	7 yıl ve üzeri	232	3,90	,75		

Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 23’de görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Klan Kültürü” boyutunun (F=0,949; p=0,418>0,050), “Hiyerarşi Kültürü” boyutunun (F=0,195; 0,900>0,050), “Adhokrasi Kültürü” boyutunun (F=0,035; p=0,991>0,050) ve “Pazar Kültürü” boyutunun (F=1,009; p=0,389>0,050) çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutunun olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, “H<sub>17</sub>:Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre

örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmektedir.

**Tablo 24. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Sektörde Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	46	3,30	,79	3,231	<b>,022</b>
	1-3 yıl	64	3,47	,74		
	4-6 yıl	83	3,65	,70		
	7 yıl ve üzeri	232	3,64	,78		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	46	2,69	,77	3,633	<b>,013</b>
	1-3 yıl	64	2,87	,80		
	4-6 yıl	83	2,51	,76		
	7 yıl ve üzeri	232	2,52	,81		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	46	3,45	,74	0,717	,542
	1-3 yıl	64	3,54	,59		
	4-6 yıl	83	3,64	,93		
	7 yıl ve üzeri	232	3,59	,70		

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 24’de görüldüğü gibi Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ilk boyutu olan “Duygusal Bağlılık” boyutu ( $F=3,231$ ;  $p=0,022<0,050$ ) katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık ifade etmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Devam Bağlılığı” boyutunda da ( $F=3,633$ ;  $p=0,013>0,050$ ) katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin son boyutu olan “Normatif Bağlılık” boyutunda ( $F=0,717$ ;  $p=0,542>0,050$ ) ise katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösteren boyutlarının “Duygusal Bağlılık” boyutu ve “Devam Bağlılığı” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “ $H_{18}$ :Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

**Tablo 25. Otelde Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgüt Kültürü Ölçeği	Otelde Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Klan Kültürü	1 yıldan az	188	3,73	,76	1,089	,353
	1-3 yıl	144	3,81	,83		
	4-6 yıl	63	3,93	,76		
	7 yıl ve üzeri	32	3,88	,90		
Hiyerarşi Kültürü	1 yıldan az	188	3,94	,71	0,261	,854
	1-3 yıl	144	3,95	,68		
	4-6 yıl	63	4,01	,64		
	7 yıl ve üzeri	32	4,02	,89		
Adhokrasi Kültürü	1 yıldan az	188	3,58	,82	0,442	,723
	1-3 yıl	144	3,61	,81		
	4-6 yıl	63	3,63	,80		
	7 yıl ve üzeri	32	3,75	,83		
Pazar Kültürü	1 yıldan az	188	3,82	,73	1,562	,198
	1-3 yıl	144	3,82	,74		
	4-6 yıl	63	3,97	,66		
	7 yıl ve üzeri	32	4,06	,86		

Katılımcıların otelde çalışma sürelerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 25’de görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Klan Kültürü” boyutu (F=1,089; p=0,353>0,050), “Hiyerarşi Kültürü” boyutu (F=0,261; p=0,854>0,050), “Adhokrasi Kültürü” boyutu (F=0,442; p=0,723>0,050) ve “Pazar Kültürü” boyutunun (F=1,562; p=0,198>0,050) istatistiksel açıdan katılımcıların otelde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin katılımcıların otelde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösteren boyutunun olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, “H<sub>19</sub>:Katılımcıların çalıştıkları otelde çalışma süresine göre örgüt kültürü boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 26. Otelde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin ANOVA Testi Bulguları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Otelde Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s.s	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	186	3,50	,74	3,291	<b>,021</b>
	1-3 yıl	144	3,55	,75		
	4-6 yıl	63	3,71	,81		
	7 yıl ve üzeri	32	3,91	,79		
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	186	2,57	,83	0,302	,824
	1-3 yıl	144	2,60	,73		
	4-6 yıl	63	2,56	,90		
	7 yıl ve üzeri	32	2,71	,72		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	186	3,51	,69	1,339	,243
	1-3 yıl	144	3,57	,67		
	4-6 yıl	63	3,70	1,02		
	7 yıl ve üzeri	32	3,70	,68		

Katılımcıların otelde çalışma sürelerine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Tablo 26’da görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeğinin ilk boyutu olan “Duygusal Bağlılık” boyutu ( $F=3,291$ ;  $p=0,021<0,050$ ) otelde çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tablo 3.21 ilgili boyuta ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 1 yıldan az sürede çalışanlardan 7 yıl ve üzeri çalışanlara gittikçe aritmetik ortalamaların arttığı gözlenmektedir. Tablo 3.26 da belirtildiği üzere katılımcıların otelde çalışma sürelerine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin diğer boyutları olan “Devam Bağlılığı” boyutu ( $F=0,302$ ;  $p=0,824>0,050$ ) ve “Normatif Bağlılık” boyutu ( $F=1,339$ ;  $p=0,243>0,050$ ) katılımcıların otelde çalışma süresine göre istatistiksel açıdan bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin katılımcıların otelde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösteren tek boyutunun “Duygusal Bağlılık” boyutu olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, “ $H_{20}$ : Katılımcıların çalıştıkları otelde çalışma süresine göre örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır” hipotezi kısmen reddedilmektedir.

### 3.6.4. Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler

Bu başlık altında, araştırmada yer alan “Klan Kültürü”, “Hiyerarşik Kültür”, “Adhokrasi Kültürü”, “Pazar Kültürü”, “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” değişkenleri arasındaki korelasyon bulgularına yer verilmiştir.

Korelasyon analizi, metrik özellikler taşıyan iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini tespit edilmesini sağlayan bir analizdir. Korelasyon analizinde “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Bu değerlere göre -1 değeri mükemmel bir ters yönlü ilişkiyi, +1 mükemmel bir olumlu ilişkiyi, 0 değeri ise iki değişken arasında bir ilişki bulunmadığını ifade etmektedir (Coşkun vd., 2015:228). Korelasyon katsayısı genellikle 0,30 değerinden düşükse ilişki zayıf, 0,30 ve 0,70 değerleri arasında yer alıyorsa orta düzeyde ve 0,70’den büyükse güçlü olarak kabul edilmektedir (Demir, 2012: 72). Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi bu bilgilere göre değerlendirilecektir.

**Tablo 27. Çalışma Kapsamında Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları**

	Klan Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Klan Kültürü	1	,691**	,515**	,588**	,454**	-,163**	,344**
Hiyerarşik Kültür	,691**	1	,586**	,701**	,437**	-0,090	,352**
Adhokrasi Kültürü	,515**	,586**	1	,620**	,408**	-0,061	,305**
Pazar Kültürü	,588**	,701**	,620**	1	,499**	-,105*	,427**
Duygusal Bağlılık	,454**	,437**	,408**	,499**	1	-,363**	,428**
Devam Bağlılığı	-,163**	-0,090	-0,061	-,105*	-,363**	1	-0,060
Normatif Bağlılık	,344**	,352**	,305**	,427**	,428**	-0,060	1
* p>0,01							
**p>0,05							

Tablo 27’de araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Buna göre, Örgüt Kültürü Ölçeğine ait boyutlardan “Klan Kültürü” ile “Hiyerarşi Kültürü”, “Adhokrasi Kültürü”, “Pazar Kültürü” arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Klan Kültürü” algısı arttıkça “Hiyerarşi Kültürü” ( $r=0,691$ ), “Adhokrasi Kültürü” ( $r=0,515$ ), “Pazar Kültürü”



( $r=0,588$ ) algısı da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 27'deki analiz bulgularına göre, Örgüt Kültürü Ölçeği olan “Hiyerarşi Kültürü” ile “Adhokrasi Kültürü” ve “Pazar Kültürü” arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Hiyerarşi Kültürü” algısı arttıkça “Adhokrasi Kültürü” ( $r=0,586$ ) ve “Pazar Kültürü” ( $r=0,701$ ) algısı da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve güçlü düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 27'den anlaşılacağı üzere, Örgüt Kültürü Ölçeği boyutu olan “Adhokrasi Kültürü” ile “Pazar Kültürü” arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,620$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Adhokrasi Kültürü” algıları arttıkça “Pazar Kültürü” algıları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkinin orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 27'deki bulgular, Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Duygusal Bağlılık” ile “Devam Bağlılığı” arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $r= -0,363$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” algıları arttıkça “Pazar Kültürü” algıları azalış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkinin orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir. “Duygusal Bağlılık” boyutu ile “Normatif Bağlılık” boyutu arasında ise 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,428$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” algıları arttıkça “Normatif Bağlılık” algıları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkinin orta düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Tablo 21'deki bulgulara göre, “Devam Bağlılığı” boyutu ile “Normatif Bağlılık” boyutu arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 27'de yer verilen bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Duygusal Bağlılık” ile Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Klan Kültürü”, “Hiyerarşi Kültürü”, “Adhokrasi Kültürü” ve “Pazar Kültürü” boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir

( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” algıları arttıkça “Klan Kültürü” ( $r=0,484$ ), “Hiyerarşi Kültürü” ( $r=0,437$ ), “Adhokrasi Kültürü” ( $r=0,408$ ) ve “Pazar Kültürü” ( $r=0,499$ ) algıları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 27’deki bulgular, Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Devam Bağlılığı” ile Örgüt Kültürü Ölçeği boyutu olan “Klan Kültürü” boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $r=-0,163$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Devam Bağlılığı” algıları arttıkça “Klan Kültürü” algıları azalış göstermektedir. Benzer şekilde, “Devam Bağlılığı” boyutu ile bir başka Örgüt Kültürü Ölçeği boyutu olan “Pazar Kültürü” boyutu ile de 0,05 anlamlılık seviyesine göre negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,105$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Katılımcıların “Devam Bağlılığı” algıları arttıkça “Pazar Kültürü” algıları azalış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 27’deki bulgulara göre, “Devam Bağlılığı” boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Hiyerarşi Kültürü” ve “Adhokrasi Kültürü” boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Tablo 27’de yer alan bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Normatif Bağlılık” ile Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Klan Kültürü”, “Hiyerarşi Kültürü”, “Adhokrasi Kültürü” ve “Pazar Kültürü” boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ( $p=0,00<0,01$ ). Katılımcıların “Normatif Bağlılık” algısı arttıkça “Klan Kültürü” ( $r=0,344$ ), “Hiyerarşi Kültürü” ( $r=0,352$ ), “Adhokrasi Kültürü” ( $r=0,305$ ) ve “Pazar Kültürü” ( $r=0,427$ ) algıları da artış göstermektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeyde olduğu işaret etmektedir.

Sonuç olarak; “H<sub>21</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### **3.6.5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Bu başlık altında, katılımcıların Örgüt Kültürü algılarının Örgütsel Bağlılık durumları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri

uygulanmış ve analiz bulguları sunulmuştur. Bağımlı bir değişken ile bir ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan analiz regresyon analizidir. Çoklu regresyon analizi ise bağımlı bir değişken ile birden fazla bağımsız değişkenin olduğu regresyon modellerini test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015:233-239). Analiz çıktısı sonucu elde edilen  $R^2$  değeri, bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenlerdeki değişim tarafından açıklanan kısmının % oranını verir. Çoklu regresyon modeline eklenen bağımsız değişken sayısı arttıkça  $R^2$  değeri de artacaktır. Bu ise, bağımlı değişkeni etkileme gücüne sahip olmasa da modele ilave edilen her bağımsız değişkenin  $R^2$  değerini arttırarak modelin açıklayıcılığının arttığı yanılsamasını yaratmasına sebebiyet verir. Bu nedenle, regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü anlamak için etkisiz bağımsız değişkenlerin suni etkisini ortadan kaldıran “düzeltilmiş  $R^2$ ” değeri dikkate alınmalıdır (Demir, 2012: 77-85).

Araştırma kapsamında regresyon analizine tabi tutulan bağımsız değişkenler, Örgüt Kültürü Ölçeğinin boyutları olan “Pazar Kültürü”, “Klan Kültürü”, “Adhokrasi Kültürü” ve “Hiyerarşik Kültür” boyutlarıdır. Bağımlı değişkenler ise, Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutları olan “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” boyutlarıdır.

Tablo 28’de görüldüğü gibi, Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Duygusal Bağlılık” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ( $F=43,971$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri ise 0,288 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların “Duygusal Bağlılık” düzeyi üzerindeki değişimin % 28,8’inin Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların çalıştıkları kuruma duygusal olarak bağlanma eğilimlerindeki değişimin % 28,8’inin kurumlarının sahip oldukları kültür tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 28’deki katsayı tablosu, regresyon analizi sonucunda ulaşılan regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Bulgularda görüldüğü gibi, Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Klan Kültürü” ve “Pazar Kültürü” boyutları Örgütsel Bağlılığın “Duygusal Bağlılık” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki meydana getirmektedir ( $p<0,05$ ). Örgüt Kültürü Ölçeğinin diğer boyutları olan

“Hiyerarşi Kültürü” boyutu ve “Adhokrasi Kültürü” boyutunun istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Tabloda yer alan bağımsız değişkenler arasında önem sıralamasını gösteren beta değerine göre, çalışanların “Duygusal Bağlılık” durumunu en fazla etkileyen değişken “Pazar Kültürü” değişkenidir ( $\beta=0,292$ ;  $t=4,689$ ). Bu değişkeni “Klan Kültürü” değişkeni takip etmektedir ( $\beta=0,211$ ;  $t=3,620$ ).

**Tablo 28. Çalışma Kapsamında Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığın “Duygusal Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisi**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık		
,543 <sup>a</sup>	,295	,288	43,971	,000 <sup>b</sup>		
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık						
Bağımsız Değişken: Pazar Kültürü, Klan Kültür, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşik Kültür						
Değişkenler	Sabitleşmemiş Katsayılar		Sabitleşmiş Katsayılar	t	Anlamlılık	
	$\beta$	Sabit Hata	Beta			
(Sabit)	1,166	,192		6,076	,000	
Klan Kültür	,204	,056	,211	3,620	<b>,000</b>	
Hiyerarşi Kültürü	,028	,073	,026	,389	,697	
Adhokrasi Kültürü	,097	,051	,103	1,893	,059	
Pazar Kültürü	,305	,065	,292	4,689	<b>,000</b>	
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık						
Bağımsız Değişken: Pazar Kültürü, Klan Kültür, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşik Kültür						

**Tablo 29. Çalışma Kapsamında Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığın “Devam Bağlılığı” Boyutu Üzerindeki Etkisi**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık	
,171 <sup>a</sup>	,029	,020	3,153	,014 <sup>b</sup>	
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı					
Bağımsız Değişken: Pazar Kültürü, Klan Kültür, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü					
Değişkenler	Sabitleşmemiş Katsayılar		Sabitleşmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
	$\beta$	Std. Error	Beta		
(Sabit)	3,166	,235		13,473	,000
Klan Kültür	-,190	,069	-,188	-2,750	<b>,006</b>
Hiyerarşik Kültür	,067	,089	,059	,756	,450
Adhokrasi Kültürü	,036	,063	,037	,578	,563
Pazar Kültürü	-,064	,080	-,059	-,802	,423
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı					
Bağımsız Değişken: Pazar Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşik Kültür					

Tablo 29’da görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Devam Bağlılığı” boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (F=3,153; p=0,014<0,050). Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,020 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların “Devam Bağlılığı” düzeyindeki değişimin % 0,02’sinin Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların çalıştıkları kuruma devamı bağlılığı eğilimindeki değişimin % ,02’sinin kurumlarının sahip oldukları kültür tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 29’daki katsayı tablosu, regresyon analizi sonucunda ulaşılan regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere, Örgüt Kültürü Ölçeğinin yalnızca “Klan Kültürü” ( $\beta$ =-0,188; t=-2,750) boyutu Örgütsel Bağlılığının “Devam Bağlılığı” üzerinde anlamlı bir etki meydana getirmektedir (p<0,05). “Hiyerarşi Kültürü”, “Adhokrasi Kültürü”, “Pazar Kültürü” boyutlarının ise Örgütsel Bağlılığın “Devam Bağlılığı” boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

**Tablo 30. Çalışma Kapsamında Yer Alan Bağımsız Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığın “Normatif Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisi**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Anlamlılık	
,443 <sup>a</sup>	,196	,189	25,672	,000 <sup>b</sup>	
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık					
Bağımsız Değişken: Pazar Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü					
Değişkenler	Sabitleşmemiş Katsayılar		Sabitleşmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
	β	Std. Error	Beta		
(Sabit)	1,694	,198		8,553	,000
Klan Kültür	,116	,058	,124	1,997	<b>,047</b>
Hiyerarşik Kültür	,029	,075	,027	,382	,703
Adhokrasi Kültürü	,026	,053	,028	,486	,627
Pazar Kültürü	,320	,067	,317	4,769	,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık					
Bağımsız Değişken: Pazar Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü					

Tablo 30’da bulgulara göre, Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “Normatif Bağlılık” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ( $F=25,672$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,189 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, katılımcıların “Normatif Bağlılık” düzeyindeki değişimin % 18,9’unun Örgüt Kültürü Boyutlarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle, katılımcıların çalıştıkları kuruma normatif bağlılığı eğilimindeki değişimlerin % 18,9’unun kurumların sahip olduğu kültür tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 30’da regresyon analizi sonucunda ulaşılan regresyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri bulunmuştur. Bulgularda görüldüğü gibi, Örgüt Kültürü Ölçeğinin “Klan Kültürü” ve “Pazar Kültürü boyutları Örgütsel Bağlılığın “Normatif Bağlılık” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki meydana getirmektedir ( $p<0,05$ ). “Hiyerarşi Kültürü” ve “Adhokrasi Kültürü” boyutlarının ise istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Tablo da yer alan

bağımsız değişkenler arasında önem sıralamasını gösteren beta değerine göre, çalışanların “Normatif Bağlılık” düzeyini en çok etkileyen değişken “Pazar Kültürü” değişkenidir ( $\beta=0,317$ ;  $t=4,769$ ). Bu değişkeni “Klan Kültürü” değişkeni takip etmektedir ( $\beta=0,124$ ;  $t=1,997$ ).

Sonuç olarak; “H<sub>22</sub>: Katılımcıların örgüt kültürü boyutları, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkilidir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.



## SONUÇ

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında bilgi, teknoloji, kullanılan hammadde ve ürünlerin kolay ulaşılabilir ve taklit edilebilir olması örgütlerin rekabet avantajı sağlaması için sahip olduğu insan kaynağına yönelmesini gerektirmiştir. Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ve aynı pazarda faaliyet gösterdikleri rakiplerine karşı üstünlük kurmaları için farklılaşmaları gerekmektedir. Örgütlerin rakiplerine karşı fark yaratmasını sağlayacak en önemli unsurlardan biride örgütün sahip olduğu kültürüdür.

Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından benimsenen değer ve davranışlar, kural ve normlar, inanç ve tutumlar bütünüdür. Örgüt kültürü taklit edilemeyen bir kavram olarak çalışanlara bir kimlik kazandırmaktadır. Kültür kavramının toplumdan topluma değişiklik göstermesi gibi toplumu oluşturan bireylerin bir bölümünün bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerin kültürleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bu farklılık örgüt içinde işin yapılış şekillerini, uygulanacak strateji ve politikaları, örgütsel amaç ve hedefleri, örgüt içerisindeki alt üst ilişkileri başta olmak üzere birçok unsuru etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi, örgüt için çaba gösterip örgütte bulunma isteğini devam ettirmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının önemli bir belirleyicisinin de çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürü, çalışanların örgütlerine bağlılığı üzerinde etkili olan bir unsurdur. Örgüte hâkim olan kültür tüm çalışanlar tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı takdirde, çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmak için istekli olacak ve kendilerinden beklenen çaba ve emeği gösterecektir.

Hizmet sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan konaklama işletmelerinin asli unsuru insandır. İnsan kaynağı, konaklama işletmelerinde hizmetlerin kaliteli olmasının, müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakatının, verimliliğin ve etkililiğin sağlanmasında büyük bir rol oynamaktadır. Özellikle Alanya bölgesi gibi deniz-kum-güneş turizmi ekseninde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde sektörel



özelliklerden dolayı iş gören devir hızının yüksek olması örgütsel bağlılığın, kaliteli bir hizmet sunulması ve mutlu çalışanlar oluşturulması ise örgüt kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak araştırmanın evrenini Alanya’da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri, araştırmanın örneklemini ise 31 beş yıldızlı konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Literatürde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen çalışmaların bulunmasıyla birlikte, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisini konaklama işletmeleri üzerinde inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ilk adım olarak, çalışmaya katılan katılımcıların demografik ve mesleki özellikleri belirlenmiştir. Katılımcıların % 63,5 gibi yüksek bir oranını erkekler oluştururken, % 36,5 ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 36’sını 26-33, % 24,7’sini 18-25, % 22,6’sını 34-41, % 16,7’sini ise 42 yaş ve üzeri yaş grupları oluştururken, katılımcıların medeni durumları arasında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık gelirleri verilerine göre dikkat çekici nokta ise % 76,9’unun 1600-2100 gelir grubunda olduğudur. Katılımcıların eğitim durumları verilerine göre ise % 20,2’si ilköğretim ve altı, % 41,9’u lise, % 13,6’sı ön lisans, % 24,2’si ise lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitim alırken, % 44’ü turizm eğitimi almış % 56’sı ise turizm eğitim almamıştır. Katılımcıların % 57,6’sı sezonluk çalışırken, % 42,4’ü ise tüm yıl çalışmaktadırlar. Departmanlara göre % 20,9 ile en fazla katılımcıya yiyecek içecek departmanı sahip iken onu % 17,6 ile mutfak takip etmektedir. Katılımcıların % 15,5’i kat hizmetleri departmanında, % 12,7’si önbüro departmanında, % 8,5’i muhasebe departmanında, % 8’i güvenlik departmanında, % 16,7’si ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında % 54,6 gibi büyük bir bölümünün 7 yıl ve üzerinde turizm sektöründe çalıştığı görülmektedir. 4-6 yıl arası katılımcıların % 19,5’ini, 1-3 yıl arası çalışanlar % 15,1’ini, 1 yıldan az çalışanlar ise katılımcıların % 10,8’ini oluşturmaktadır. Katılımcıların çalışmanın yapıldığı dönemde çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerine bakıldığında ise turizm sektöründe çalışma sürelerindeki verilerin tam tersi yönde olduğu görülmektedir. Turizm sektöründe çalışma süreleri verilerinde katılımcıların yoğunluğu 1 yıldan az grubundan 7 yıl ve üzeri grubuna doğru artarken, hâlihazırda çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az grubundan 7 yıl ve üzeri grubuna doğru azaldığı görülmektedir. Buna göre

katılımcıların hâlihazırda çalıştıkları oteldeki çalışma süreleri verilerine göre % 43,8 gibi önemli bir bölümü 1 yıldan az, % 33,9'u 1-3 yıl arası, % 14,8'i 4-6 yıl arası, % 7,5'i ise 7 yıl ve üzerinin kurumlarında çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerinin belirlenmesinin ardından ikinci aşama olarak, bu özelliklerin araştırmanın değişenleri üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla t-Testi ve Anova testleri gerçekleştirilmiştir. Bu testler sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Katılımcıların cinsiyetleri örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Bu sonucun, Esba (2009) ve Şahin (2010)'nun çalışmalarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir.
- Katılımcıların cinsiyetleri örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonucun, Yaşbay (2011)'in çalışmasıyla paralellik gösterdiği görülmektedir.
- Medeni durum değişkeni örgüt kültürünün “Klan Kültürü”, “Hiyerarşi Kültürü” ve “Adhokrasi Kültürü” boyutları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmazken “Pazar Kültürü” boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Buna göre evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek bir seviyede pazar kültürü algıladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu verilere göre, yoğun rekabetin olduğu ve sonuç odaklılığın belirgin olarak yaşandığı pazar kültüründe evli çalışanların üstlendikleri sorumlulukların daha fazla olmasının, bekâr çalışanlara göre daha hırslı ve rekabetçi olmalarını gerektirdiği yorumu yapılabilir.
- Katılımcıların medeni durumları örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonucun Çıtak (2011)'in çalışmasıyla paralellik gösterdiği görülmektedir.
- Katılımcıların turizm eğitimi alma durumları örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.
- Katılımcıların otelde çalışma süreleri örgüt kültürü boyutlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Katılımcıların otelde çalışma süreleri örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca “duygusal bağlılık” boyutu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Buna göre tüm yıl çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıkları sezonluk çalışanlara göre daha yüksektir. Bu verilere göre, Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinin çoğunun sezonluk olması ve çalışanlarının sadece bir bölümünü kış sezonunda da bünyesinde tutmasının tüm yıl çalışanlar üzerinde etkili olduğu yorumu yapılabilir.

- Yaş değişkeni örgüt kültürünün “hiyerarşi kültürü”, “adokrasi kültürü” ve “pazar kültürü” boyutlarından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmazken “klan kültürü” boyutunda ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Buna göre “klan kültürü” algısı en yüksek olan yaş grubu 42 yaş ve üzeridir. Bu sonucun Yıldırım (2015)’in çalışmasıyla örtüşmediği görülmektedir.
- Yaş değişkeni örgütsel bağlılığın yalnızca “duygusal bağlılık” boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre duygusal bağlılık algısı en yüksek olan yaş grubu 42 yaş ve üzeri, daha sonra 34-41 ve 26-33 akabinde de 18-25 yaş grubu olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle katılımcıların yaşı arttıkça duygusal bağlılığı da bununla birlikte artış göstermektedir. Bu sonucun Emre (2016)’nın çalışmasıyla paralellik gösterdiği görülmüştür.
- Aylık gelir değişkenine göre katılımcıların örgüt kültürü boyutlarında ve örgütsel bağlılık düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Bu sonuç Yiğitceoğlu (2013)’ün çalışmasıyla paralellik gösterirken, Gencer (2016)’nın çalışmasıyla örtüşmemektedir.
- Katılımcıların eğitim durumları örgüt kültürü algılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu sonucun Yıldırım (2013)’ün çalışmasıyla paralellik gösterdiği görülmüştür.
- Katılımcıların eğitim durumları örgütsel bağlılık düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu sonucun Agun (2011)’in çalışmasıyla paralellik gösterdiği görülmüştür.
- Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre örgüt kültürü algılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- Katılımcıların çalıştıkları departmanlar örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmazken “devam bağlılığı” boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir

farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre muhasebe departmanında çalışanların devam bağlılığı algıları diğer departmanlarda çalışanların devam bağlılığı algılarına göre daha yüksektir. Devam bağlılığında çalışanlar, pragmatist ve rasyonel bir bakış açısıyla örgütten ayrılmaları durumunda alacağı tazminatı, kaybedeceği kıdemi ve statüyü, iş bulma zorluklarını göz önünde bulundurarak örgütte kalmaya devam etmektedir. Muhasebe bölümünde çalışanların, konaklama işletmelerinde genel itibariyle diğer bölümlerden farklı olarak tüm yıl çalışıyor olmaları devam bağlılığında diğer bölüm çalışanlara göre daha yüksek bağlılık gösterdikleri yorumunun yapılmasını sağlayabilir.

- Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresinin örgüt kültürü algılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonucun Özkan (2010)'nun çalışmasıyla örtüşmediği görülmüştür.
- Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresinin örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülürken, “normatif bağlılık” boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre katılımcıların duygusal bağlılıkları, 1 yıldan az süreyle çalışanlardan 7 yıl ve üzeri çalışanlara doğru gidildikçe artış göstermiş, 7 yıl ve üzeri çalışanlar grubunda ise çok az da olsa katılımcıların duygusal bağlılıklarında azalış gerçekleşmiştir. Devam bağlılığı boyutunda ise katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri artış gösterdikçe bu artışa paralel olarak devam bağlılığı algıları da yükselmiştir. Bu veriye göre çalışanların sektörde geçirdikleri süre boyunca kazandıkları deneyim, statü, ücret gibi imkânları örgütten ayrılması durumunda bulamayacağına bağlı olarak örgütte kalmaya devam ettiği yorumu getirilebilir.
- Katılımcıların otelde çalışma süreleri örgüt kültürü algılarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir.
- Otelde çalışma süresi değişkeni yalnızca örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Buna göre katılımcıların otelde çalışma süreleri arttıkça duygusal bağlılık algıları da buna paralel olarak artış göstermektedir. Bu veriye göre çalışanların kurumlarında çalışma sürelerinin artması, kurumlarına olan

duygusal bağılıklarında, kurumun bir parçası olma hislerinde ve kuruma olan aidiyet duygularında olumlu yönde etki ettiği yorumu yapılabilir.

Anova ve t-Testi analizleri yapıldıktan sonra, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre, Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ;  $p<0,05$ ). Korelasyon katsayılarına bakıldığında bu ilişkilerin güçlü ve orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde, “Klan Kültürü” boyutu ile “Hiyerarşi Kültürü”, “Adhokrasi Kültürü” ve “Pazar Kültürü” boyutları arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Analiz bulgularına göre, “Hiyerarşi Kültürü” boyutu ile “Adhokrasi Kültürü” ve “Pazar Kültürü” boyutları arasında da 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta ve güçlü düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgüt Kültürü Ölçeğinin bir diğer boyutu olan “Adhokrasi Kültürü” ile “Pazar Kültürü” arasında da 0,01 anlamlılık seviyesine göre anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutlarının kendi aralarında ilişkileri incelendiğinde, “Duygusal Bağlılık” boyutu ile “Devam Bağlılığı” boyutu arasında 0,01 anlamlılık seviyesine göre negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. “Duygusal Bağlılık” boyutu ile “Normatif Bağlılık” boyutu arasında ise 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayıları bu ilişkilerin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Katılımcıların “Devam

Bağlılığı” boyutu ile “Normatif Bağlılık” boyutu arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülememiştir.

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık boyutlarına yönelik korelasyon analizleri sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Duygusal Bağlılık” ile Örgüt Kültürü Ölçeğinin tüm boyutları arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon katsayılarına göre ‘r’ değerlerinin en düşük 0,408 ile en yüksek 0,499 arasında olması 0,01 anlamlılık seviyesine göre bu ilişkilerin olumlu yönde ve orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Devam Bağlılığı” ile Örgüt Kültürü Ölçeği boyutu “Klan Kültürü” arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hesaplanan korelasyon katsayıları 0,01 anlamlılık seviyesine göre bu ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde bir diğer negatif yönlü ilişki ise “Devam Bağlılığı” ile “Pazar Kültürü” boyutu arasında tespit edilmiştir. “Devam Bağlılığı” ile “Pazar Kültürü” boyutu arasında 0,05 anlamlılık seviyesine göre düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Devam Bağlılığı” boyutu ile Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları olan “Hiyerarşi Kültürü” ve “Adhokrasi Kültürü” boyutları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutu olan “Normatif Bağlılık” ile Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının tamamında 0,01 anlamlılık seviyesine göre olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Korelasyon katsayılarına göre ‘r’ değerlerinin en düşük, 305 ile en yüksek 0,427 arasında olması 0,01 anlamlılık seviyesine göre bu ilişkilerin olumlu yönde ve orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizleri akabinde katılımcıların örgüt kültürü algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regrasyon analizleri yapılmıştır. Analizin bağımsız değişkenlerini Örgüt Kültürü Ölçeği boyutları, bağımlı değişkenlerini ise Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutları oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen analiz bulguları, Örgüt Kültürü Ölçeği boyutlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutundaki değişimin % 28,8’i örgüt kültürüne bağlıdır. Ayrıca, çalışanların duygusal bağlılık durumu üzerindeki en önemli etken “pazar kültürü” dür ( $\beta=0,292$ ). Pazar kültürünü takiben klan kültürü de duygusal bağlılığı etkilemektedir ( $\beta=0,211$ ). Bu sonuca göre Pazar kültürü veya klan kültürünün kurumlara hâkim olması çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir yorumu yapılabilir. Tiryaki (2005) yaptığı çalışmada örgüt kültürünün duygusal bağlılık arasında olumlu ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu anlamda sonuçlar benzerlik göstermektedir. Hiyerarşi Kültürü ve Adhokrasi Kültürünün ise duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yaratmadığı görülmektedir.
- Örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” boyutundaki değişimin % 02’sinin örgüt kültürü ölçeği boyutlarına bağlı olduğu görülmektedir. Analiz bulguları, bu etkiyi yaratan faktörün “klan kültürü” olduğunu göstermektedir ( $\beta=-0,188$ ). Bu sonuca göre bir kurumda klan kültürünün hâkim olması kurum çalışanlarının devam bağlılıklarını negatif yönde etkilemektedir yorumu yapılabilir. Gülova ve Demirsoy (2012) çalışmalarında örgüt kültürü boyutlarıyla devam bağlılığı arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu anlamda sonuçlar benzerlik göstermektedir. Hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürünün ise devam bağlılığı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki yaratmadığı görülmektedir.
- Örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutundaki değişimin % 18,9’unun örgüt kültürü ölçeği boyutlarına bağlı olduğu görülmektedir. Çalışanların normatif bağlılık durumu üzerindeki en önemli etken “pazar kültürü” dür ( $\beta=0,317$ ). Pazar kültürünü takiben klan kültürü de normatif bağlılığı etkilemektedir ( $\beta=0,124$ ). Bu sonuca göre bir kurumda pazar kültürünün veya klan kültürünün hâkim olması kurum çalışanlarının normatif bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir yorumu yapılabilir. Koç (2014) yaptığı çalışmada örgüt kültürüyle normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Bu anlamda sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Rekabet koşullarının giderek ağırlaşmasıyla birlikte örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarda rakiplerine karşı üstünlük elde etmesinin ve yaşam seyrini devam ettirmesinin en önemli koşullarından bir tanesi sahip olduğu insan kaynağı ve nitelikli iş gücünü elinde tutabilmesidir. Örgütler, nitelikli iş gücünü bünyelerinde kalmaya ikna edemediklerinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Kurumdan bir çalışanın ayrılması durumunda onun yerini dolduracak bir başka çalışanın bulunması süreci, işletmeye ek maliyete sebep olacak, zaman kaybı yaşamasına yol açabilecektir. Özellikle hizmet sektörünün önemli bir paydaşı olan konaklama işletmelerinde, bu durum daha da fazla önem arz etmektedir. Alanya bölgesi gibi deniz-kum-güneş turizminde hizmet veren konaklama işletmeleri, senenin belirli aylarında oldukça yoğun çalışmakta bu nedenle bir çalışanın dahi işletmeden ayrılması hizmetlerin sunulması açısından birçok soruna neden olmaktadır. Hizmet sektörünün diğer alanlarında olduğu gibi konaklama işletmelerinde de müşteri memnuniyeti büyük önem arz etmektedir. Konaklama, yiyecek içecek, eğlence gibi birçok hizmetin aynı anda sunulduğu konaklama işletmelerinde, müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli unsurunu insan faktörü oluşturmaktadır. Zira müşterilerin konakladıkları odaları temizleyecek olanda, mutfakta yiyecek içecek üretimi yapanda, üretilen ürünleri servis edende insandır. Senenin belirli dönemlerinde tatil yapmak ve dinlenmek için bu işletmelere gelen müşteriler, kendilerini güler yüzle karşılayacak ve hizmet edecek çalışanlarla karşılaşmak istemektedirler.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve hedefleriyle bütünleşmesini, bu hedefler doğrultusunda çaba göstermesini ve örgütte bulunmaya devam etme isteğini ifade etmektedir. Çalışanla örgüt arasında kurulacak güçlü bir bağlılık, çalışanın görev ve sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getirmesini ve gerektiğinde kurumu için fedakârlık göstermesini sağlayacaktır. Bunun tersi durumda ise çalışan, alternatif iş imkânlarını sürekli olarak takip edecek ve daha iyi şartlara sahip olacağına inandığında işletme ile yollarını ayıracaktır. Çalıştığı örgütle arasında güçlü bir bağ bulunmayan çalışan, görev ve sorumluluklarının yeteri kadar bilincinde olmayacak ve işletme için fedakârlık yapmaktan kaçınacaktır. Bu ise işletme sahiplerinin istediği bir durum değildir.



“Çalışanların örgütlerine bağlanmalarını etkileyen unsurlardan bir tanesi de örgütün sahip olduğu kültürüdür. Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, ortak kural ve normlar yaratan, tüm çalışanların benimsemiş olduğu değerler bütünüdür. Çalışanların tutum ve davranışları, iş yapış şekilleri, astları ve üstleriyle ilişkilerini etkileyen en önemli unsur örgüt kültürüdür. Güçlü bir şekilde oluşturulan ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan örgüt kültürü, çalışanların örgütün belirlediği hedef ve stratejilere ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Özellikle turizm sektörü gibi emek yoğun özellik taşıyan ve alternatif iş imkânlarının fazla olduğu bir sektörde kurumda oluşturulacak güçlü bir örgüt kültürü, işletmenin faaliyetlerini eksiksiz olarak sürdürmesi ve müşteri memnuniyetini sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin güçlü bir örgüt kültürü oluşturup bu kültürün tüm çalışanlar tarafından paylaşılıp benimsenmesini sağlaması gerekmektedir. Bunun sağlanması durumunda çalışanların örgütlerine olan bağlılığı artacak bu da işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acılar, Ali, “İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgütsel Kültür”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, 2009 s. 25-32.
- Açıkalın, Cemile, “İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 31, 2011 s. 237-254.
- Agun, Hazel, *Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Ağaoğlu, Ali Reha, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*, Milli Prodüktivite Yayını, Ankara, 1992.
- Akyürek, Çağdaş Erkan, Toygar, Şükrü Anıl, Şener, Tolga, “Örgütsel Kültür ve Alt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Sayı 2, 2013 s. 55-62.
- Allen, Natalie J., Meyer, John P., “The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Sayı 63, 1990 s. 1-18.
- Altay, Hüseyin, “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık Ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2004 s. 301-321.
- Altıntaş, M. Esat, “Bireycilik ve Toplumculuk Tartışmaları Bağlamında Değerler Eğitimi Yaklaşımları”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, Sayı 24, 2012 s. 31-54.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010.
- Alvesson, Mats, “Organizations As Rhetoric: Knowledge- Intensive Firms And The Struggle With Ambiguity”, *Journal Of Management Studies*, Sayı 30, 1993 s. 997-1015.
- Angle, Harold L., Perry, James L., “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı 1, 1981 s. 1-14.

- Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London, 2009.
- Aslan, Şebnem, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2008 s. 163-178.
- Aydın, Birsen, “Örgüt Kültürü ve Lider Üye İlişkileri Bağlamında Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı 83, 2017 s. 1-23.
- Bağcı, Zübeyir, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Sayı 19, 2013 s. 163-184.
- Bakan, İsmail, *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.
- Balay, Refik, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 1999 s. 237-246.
- Balay, Refik, Kaya, Ahmet ve Culha, Ali, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 2013 s. 123-144.
- Balay, Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Barut, Yasin, Onay, Meltem, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, Bahar 2018 s. 181-193.
- Başaran, İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, *Siyasal Kitabevi*, Ankara, 2008.
- Bayram, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 2005 s. 125-139.
- Baysal, Ayşe Can, Paksoy, Mahmut, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 1999 s. 7-15.

- Becker, Howard S., “Notes on the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Sayı 1, 1960 s. 32-40.
- Bekdaş, Fatih, “Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma”, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, Yaz 2010 s. 5-18.
- Berberoğlu, Güneş, Besler, Senem, Tonus, Zümrüt, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Sayı 2, 1998 s. 29-49.
- Blau, Garry J., Boal, Kimberly B., “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *Academy of Management Review*, 1987 s. 288-300.
- Boylu, Yasin, Sökmen, Alptekin, “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, Güz 2006 s. 39-65.
- Börk, Ali, Adıgüzel, Orhan, “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi’ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, *TurkishStudies, International Periodical for the Languages, Literature and History Turkish of Turkic*, Sayı 10, 2015 s. 249-266.
- Buchanan, Bruce, “Building Organizational Commitment, The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı 4, 1974 s. 533-546.
- Büyükyılmaz, Ozan, Tunçbiz, Betül, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 14, 2016 s. 89-113.
- Cameron, Kim S., Quinn, Robert E., *Örgüt Kültürü örgütsel tanı ve değişim rekabetçi değerler modeli*, çev. Murat Gürkan Gülcan ve Necati Cemaloğlu, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2017.

- Ceylan, Canan, Bayram, Nuran, “Mesleki Bağlılığının Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenle Çoklu Regresyon İle Analizi”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006 s. 105-120.
- Cohen, Aaron, “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, C 13, 1992 s. 539-554.
- Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2015.
- Çağlar, İrfan, “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 2001 s. 175-148.
- Çakır, Melek, Örucü, Edip, “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*”, Sayı 1, 1999 s. 19-44.
- Çakır, Özlem, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Çalışkan, Nurgül, *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2015.
- Çarıkcı, İlker Hüseyin, Koyuncu, Osman, “Bireyci-Toplumcu Kültür Ve Girişimcilik Eğitimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 3, Güz 2010 s. 1-18.
- Çavuşoğlu, Selin, Köse, Sevinç, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, 2016 s. 115-146.
- Çavuşoğlu, Selin, *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2014.

- Çelik, Cemile, Koşar, Alaiddin, “Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, 2015 s. 47-62.
- Çelik, Tülay, Sağlam Arı, Güler, “Bankalarda Örgüt Kültürünün Belirlenmesinde Alternatif Bir Yöntem Olarak Metafor Analizi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2017 s. 31-64.
- Çetin, Fatih, Basım, H. Nejat, Aydoğan, Oğuz, “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, 2011 s. 61-70.
- Çetin, Ö. Münevver, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- Çetinel, Emine, *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.
- Çırpan, Hüseyin, Koyuncu, Mustafa, “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Araştırması”, *Öneri Dergisi*, Sayı 9, 1998 s. 223-230.
- Çıtak, Mehtap, *Politik Yeti Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Çolakoğlu, Ülker, Ayyıldız, Tuğrul, Cengiz, Serhat, “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 1, 2009 s. 77-89.
- Çöl, Güner, Gül, Hasan, “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2005 s. 291-306.
- Daft, Richard L., “Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management”, *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Sayı 4, 2004 s. 117-121.

- Danışman, Ali, Özgen, Hüseyin, “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, 2003 s. 91-124.
- Demir, Mehmet Özer, *Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Demirel, Yavuz, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, Bahar 2009 s. 115-132.
- Demirel, Yavuz, Karadal, Himmet, “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 2007 s. 253-270.
- Demirgil, Aslı, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Demirkol, Ahmet Yaşar, “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Sayı 1, 2014 s. 1-15.
- Doğan, Altan, Demir, Rıza, Türkmen, Erman, “Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2016 s. 37-67.
- Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, 2007 s. 37-61.
- Duncan, W. Jack, “Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept”, *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, Sayı 3, 1989 s. 229-236.
- Dursun, İbrahim Taha, “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 4, 2013 s. 43-56.

- Eğinli, Ayşen, Çakır, Sinem, “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 2011 s. 37-50.
- Emre, Gamze, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Eray, Tuğçe, “Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama”, *Akdeniz İletişim Dergisi*, Sayı 27, 2017 s. 201-225.
- Erdem, Ali Rıza, “Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, Sayı 4, 2003 s. 55-72.
- Erdem, Ferda, Özen İşbaşı, Janset, “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2001 s. 33-57.
- Erdem, Orhan, A.Metin, Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 29, Yaz 2009 s. 198-213.
- Erdem, Ramazan, Adıgüzel, Orhan, Kaya, Aslı, “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları Ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 36, 2010 s. 73-88.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Ergenel, Azize, Sağlam Arı, Güler, “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2005 s. 121-146.
- Erkmen, Turhan, Bozkurt, Serdar, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2011 s. 197-228.
- Erkmen, Turhan, *Örgüt Kültürü*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.



- Erkuş, Ahmet, Turunç, Ömer, Yücel, Recep, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2011 s. 245-270.
- Ersoy, Sevdije, *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007.
- Esba, Mehmet, *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Folger, R., Konovsky, M., “Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, Sayı 32, 1989 s. 115-130.
- Gautam, Thaneswor, Van Dick, Rolf, Wagner, Ulrich, Upadhyay, Narottam, Davis, Ann J., “Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal”, *Asian Journal of Social Psychology*, Sayı 3 , 2005 s. 305-314.
- Gencer, Zeynep, *Otel İşletmelerinde Aşırı İş Yükünün Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Side ve Belek Bölgesinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2016.
- Gilbert, Jacqueline A., Ivancevich John M., “A Re-examination of Organizational Commitment”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Sayı 3, 1999 s.385-396.
- Güçlü, Hatice, *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
- Güçlü, Nezahat, “Örgüt Kültürü”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 2003 s. 147-159.
- Gül, Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 1, 2002 s. 37-56.
- Güllüoğlu, Özlem, *Örgütsel İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları (2.Baskı), Konya, 2012.

- Gülova, Asena Altın, Demirsoy, Özge, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Business and Economics Research Journal*, Sayı 3, 2012 s. 49-76.
- Gültekin, Ayhan, *Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2013.
- Gümüş, Sefer, Sezgin, Beşir, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012.
- Gümüştekin, Eren, Emet, Canan, “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 17, 2007 s. 90-116.
- Gündoğan, Tamer, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara, 2009.
- Güney, Salih, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Gürdoğan, Arzu, Yavuz, Ercan, “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İl’inde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 1, Bahar 2013 s. 57-69.
- Handy, Charles, *Understanding Organizations (4. Baskı)*, Penguin Uk, London, 1993.
- Handy, Charles, *Understanding Organizations*, Penguin Uk, London, 1981.
- Harris, Philip R., Moran, R.T, “European leadership in globalization”, *European Business Review*, Sayı 2, 1996 s. 32-41.
- Harrison, Roger, “Understanding Your Organization’s Character”, *Harvard Business Review*, Sayı 3, 1972 s. 119-128.
- Hofstede, Geert, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Sayı 1, 2011.

- Hofstede, Geert, Hofstede Gert Jan, Minkov, Michael, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, The McGraw Hill Companies, New York, 2010.
- Hrebiniak, Lawrence G., Alutto, Joseph A., "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Sayı 4, 1972 s. 555-573.
- İçerli, Leyla, "Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı 1, 2010 s. 67-92.
- İnce, Mehmet, Gül, Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- İra, Nejat, Aksu, Ali, "Örgüt Kültürü (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 2009 s.43-62.
- İşcan, Ö. Faruk, Timuroğlu, M. Kürşat, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2007 s. 119-135.
- İşcan, Ömer Faruk, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 6, 2006 s. 160-177.
- İşcan, Ömer Faruk, Sayın, Ufuk, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 4, 2010 s. 195-216.
- Kantarcıoğlu, Jermen, *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ermeni Azınlık Okulları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Kanter, Rosabeth Moss, "Commitment and Social Organizations", *American Sociological Review*, Sayı 4, 1968 s. 449-517.
- Karacaoğlu, Korhan, Çetin, İdris, "İş Yükü Ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: AFAD Örneği", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı 1, 2015 s. 46-69.
- Karahan, Atila, "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 3, 2008a s. 231-246.

- Karahan, Atila, “Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2008b s. 145-162.
- Karcıoğlu, Fatih, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 1-2, 2001 s. 265-283.
- Karcıoğlu, Fatih, Kâhya, Cem, Buzkan, Kemal, “Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2012 s.77-91.
- Karcıoğlu, Fatih, Yakupoğulları, Cafer, “Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2000 s. 245-270.
- Kaya, Harun, “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, 2008 s. 119-143.
- Kayalar, Murat, Özmutaf, N.Metin, “Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 3 2007 s. 163-176.
- Kılıç, Tamer, “Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma”, *Toros Üniversitesi İktisadi, İdari, Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, 2015 s.57-74.
- Kırel, Ayşe Çiğdem, Ağlargöz, Ozan, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- Koç Demirtaş, Filiz, *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi; Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014.
- Koç, Hakan, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28, Bahar 2009 s. 200-211.
- Korkmaz, Erdoğan, Erim, Erdoğan, “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 4, 2014 s. 541-557.

- Korkmaz, Mehmet, Çevik, Mehmet Sabir, “Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 4, 2017 s. 675-716.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra, Ercan, Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2001 s. 219-242.
- Kurşunoğlu, Aydan, Bakay, Emin, Tanrıöğen, Abdurrahman, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyler”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, 2010 s. 101-115.
- Kurt, Özlem, *Örgüt Kültürü Ve İç Denetim Etkileşimi: Bist’e Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2015.
- Martin, C.L., Bennet, N., “The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organization Commitment”, *Group of Organization Management*, Sayı 1, 1996 s. 84-104.
- Mcfarlin, D., Sweeney, P., “Distributive and Prodecural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, Sayı 35, 1992 s. 626-637.
- Meek, V. Lynn, “Organizational culture: Origins and weaknesses”, *Organizastion Studies*, Sayı 4, 1988 s. 453-473.
- Meydan, Cem Harun, Basım, H. Nejat, Çetin, Fatih, “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 57, 2011 s. 175-200.
- Meyer, John P., Allen Natalie J., “Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis”, *Journal of Occupational Psychology*, Sayı 3, 1988 s. 195-209.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J., *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, California, 1997.

- Meyer, John P., Parfyonova, Natalya M., “Normative Commitment in the Workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization”, *Human Resource Management Review*, Sayı 4, 2010 s. 283-294.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K., Johnson, J.R., “Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire”, *Management Communication Quarterly*, Sayı 4, 2000 s. 626-658.
- Munch, Richard, “Talcott Parsons and the Theory of Action”, *American Journal of Sociology*, Sayı 4, 1982 s. 771-826.
- Nelson, D.L., Campell, J.Q., *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Minesota, 1997.
- Nişancı, Zehra Nuray, “Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, *Yaşam Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, 2012 s. 1279-1293.
- O’Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Sayı 3, 1986 s. 492-499.
- Okay, Ayla, *Kurum Kimliği*, Kapital Medya Hizmetleri A.ş. (4.Baskı), İstanbul, 2003.
- Ordun, Güven, Demirbaş, H. Talha, “İş tatmini, Örgüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı 71, 2012 s. 100-117.
- Örücü, Edip, Sezen Kışlalıoğlu, Ruşen, “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Sayı 22, 2014 s. 45-65.
- Özdemir, Asım, “Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat İle Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 1, 2013 s. 99-117.
- Özdevecioğlu, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2003 s. 113-130.

- Özdevecioğlu, Mahmut, Çelik, Cemile, “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, 2009 s. 95-111.
- Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları, Eskişehir, 2005.
- Özkan, Çiğdem, *Ege Bölgesi’ndeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2010.
- Özkaya, Meltem, Karakoç, İpek, Karaa, Emre, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2006 s. 77-96
- Öztürkci, Nizamettin, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü’nde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2015.
- Pettigrew, Andrew M., “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı 4, 1979 s. 570-581.
- Polatçı, Sema, Ardıç, Kadir, Gülçin, Türkan, “Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2014 s. 281-292.
- Porter, Lyman W., Steers, Richard M., Mowday, Richard T., “Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Jornal of Applied Psychology*, Sayı 5, 1974 s. 603-609.
- Powell, Deborah M., Meyer, John P., “Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 1, 2004 s. 157-177.
- Rafaeli, Anat, Worline, Monica, Symbols in Organizational Culture, *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, February 25, 1999.

- Randall, Donna M., "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, Sayı 3, 1987 s. 460-471.
- Rifkin, Stan, *The Parson Game: The First Simulation of Talcott Parsons Theory of Action*, Doktora Tezi, George Washington University, 2004.
- Robbins, Stephen P., Judge Timothy A., *Organizational Behavior*, S4Carlisle Publishing Services, New Jersey, 2013.
- Sabuncuoğlu, Ebru, "Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2008 s. 35-49.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2008.
- Sager, Jeffrey K., Johnston, Mark W., "Antecedent and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople", *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, Sayı 1, 1989 s. 30-41.
- Salancik, Gerard R., "Commitment is too easy!", *Organizational Dynamics*, Sayı 6, 1977 s. 62-80.
- Saldamlı, Asım, *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Samadov, Sakit, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons Publisher (3th Edition), San Francisco, 2004.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Sevinç, İsmail, Şahin, Ali, "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Maliye Dergisi*, Sayı 162, 2012 s. 266-281.
- Shafer, William E., Park, Jane L., Liao, Woody M., "Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes: A study of certified management accountants", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Sayı 1, 2002 s. 46-68.



- Sığrı, Ünal, Basım, Nejat, “İş görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 12, 2006 s. 131-154.
- Sığrı, Ünsal, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 2007 s. 261-278.
- Sofyalıoğlu, Çiğdem, Aktaş, Rabia, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2001 s. 75-92.
- Solmuş, Tarık, *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Sullivan, Jeremiah J., “A Critique of Theory Z”, *The Academy of Management Review*, Sayı 1, 1983 s. 132-142.
- Sweeney, P.D., McFarlin, D.B., “Process and Outcome: Gender Differences in the Assessment of Justice”, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 1, 1997 s. 83-98.
- Şahin, Ali, “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmelere Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2005 s. 177-198.
- Şahin, Ali, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelere Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, Sayı 159, 2010 s. 21-35.
- Şahin, Mete, *Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Şahin, Ramazan, Kavas, Erkan, “ Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmelere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sayı 4, 2016 s. 119-140.

- Şen, Tuğba, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2005.
- Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset Yayıncılık, 7.Baskı, Konya, 2002.
- Şimşek, Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaası, Konya, 1997.
- Şişman, Mehmet, *Örgütler ve Kültürler (3.Basım)*, *Pegem Akademi Yayıncılık*, Ankara, 2011.
- Tackach, James, “Theory Z Management and the College Writing Center”, *The Writing Center Journal*, Sayı 4, 1984 s. 1-8.
- Taşçıoğlu, Hümeyra, “Yerel Yönetimlerde Örgüt Kültürünün Örnek Olay Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 28, 2015 s. 81-96.
- Taşçıoğlu, Hümeyra, *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010.
- Taşkın, Feyza, Dilek, Roşan, “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 1, 2010 s. 37-46.
- Tekin, İlknur, Çelik, Adnan, “Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konya Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Örneği”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 29, 2017 s. 71-90.
- Terzi, Ali Rıza, “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 2, 2004 s. 65-76.
- Terzi, Ali Rıza, *Örgüt Kültürü*, *Nobel Yayıncılık*, İstanbul, 2000.
- Thom, Norbert, “Innovation Management in Small and Medium-Sized Firms”, *Management International Review*, Sayı 2, 1990 s. 181-192.

- Tiryaki, Tuğba, **Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.
- Tutar, Hasan, “Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Personelin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 3, 2007 s. 97-120.
- Uğurlu, Celal Teyyar, Üstüner, Mehmet, “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 41, 2011 s. 434-448.
- Uyguç, Nermin, Çımrın, Dilek, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılmalarını Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2004 s. 91-99.
- Uygur, Akyay, **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 2009.
- Uzkurt, Cevahir, Şen, Rukiye, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3, 2012 s. 27-50.
- Üçok, Tengiz, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1-2, 1989 s. 308-323.
- Ülgen, Beliz, Aktaş, Ebru, Hayrullah Aslan, Elif, “Kadın Girişimcilerin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutlarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi**, Sayı 1, 2017 s. 27-71.
- Üngüren, Engin, Arslan, Serdar, “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesi’nde Bir Araştırma”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Sayı 4, 2017 43-84.
- Varol, Muharrem, “ Örgüt Kültürü ve örgüt iklimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 1989 s. 195-222.

- Wasti, Arzu, Fiş, Ahmet Murat, “Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Sayı 10, 2010 s. 11-32
- Yağcı, Kamil, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 3, 2007 s. 114-129.
- Yağmurlu, Aslı, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 1997 s. 717-724.
- Yakut, Hilal, “Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 15, 2012 s. 115-125.
- Yalçınsoy, Ayhan, Işıldak, Muhammet Sait, Bilen, Abdülkadir, “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 13, 2017 s. 132-146.
- Yalçınsoy, Ayhan, Zincirkıran, Mustafa, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi”, **1st International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Science**, Uşak, 2016.
- Yaman, Erkan, Ruçlar, Kayhan, “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Sayı 1, 2014 s. 36-50.
- Yaşbay, Hava, **Otantik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011.
- Yavuz, Ercan, “ İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı 1-2, 2009 s. 51-69.
- Yazıcıoğlu, Yahçi, Erdoğan, Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

- Yıldırım, Fatih, ***Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü***, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2015.
- Yıldırım, Fatma, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, ***Mülkiye Dergisi***, Sayı 239, 2003 s. 371-402.
- Yiğitceoğlu, Emel, ***Türk Örgüt Kültüründe Otorite ve Otorite İlişkileri***, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013.
- Yusein, Renginar, ***Örgütsel Bağlılık İle Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması***, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.
- Yüce, Alpaslan, “Kollektivist Kültür Değerinin Sosyal Sorumlu Tüketim Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, ***Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Sayı 2, 2013 s. 275-291.
- Yücel, İlhami, Çetinkaya, Buket, “Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi”, ***Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Sayı 3, 2015 s. 247-271.
- Yücel, İlhami, Koçak, Daimi, “Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, ***Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Sayı 12, 2016 s. 1-24.
- Yüceler, Aydan, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi”, ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Sayı 22, 2009 s. 446-458.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*” isimli yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için vereceğiniz cevaplar oldukça önemlidir. **Lütfen arka sayfaya geçmeyi unutmayınız.** Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

**Dr. Öğr. Üyesi İsmail  
GÖKDENİZ**

**Mehmet ÖZTÜRK**  
Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

#### BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:**  Erkek  Kadın
2. **Yaşınız:** .....
3. **Medeni Durumunuz:**  Evli  Bekar
4. **Aylık Geliriniz:** .....
5. **Eğitim Durumunuz:**  İlköğretim ve altı  Lise  
 Önlisans  lisans  Yüksek lisans  
 Doktora
6. **Turizm eğitimi aldınız mı?**  Evet  Hayır
7. **Otelinizin Çalışma Süresi:**  Sezonluk  Tüm yıl
8. **Çalıştığınız Bölüm/Departman:**.....
9. **Turizm sektöründe çalışma süreniz ne kadardır?** .....
10. **Bu otelde çalışma süreniz ne kadardır?**.....

## BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Orta Düzeyde Katılıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu işletmede çalışanlar büyük bir aile gibidir ve birbirleriyle birçok şey paylaşırlar.	1	2	3	4	5
2. Bu işletmede yöneticiler, yol gösterici, anne/baba gibi danışabileceğimiz, bize yardımcı olan kişilerdir.	1	2	3	4	5
3. Bu işletmede takım çalışması, fikir birliği ve kararlara katılım önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Bu işletmeyi bir arada tutan şey, çalışanlar arasında sadakat ve karşılıklı güvendir.	1	2	3	4	5
5. Bu işletmede çalışanların yetiştirilmesine, geliştirilmesine ve insan ilişkilerine önem verilir.	1	2	3	4	5
6. Bu işletmede her şey resmi kural, prosedür ve yapılara dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanların ne yapacağını genellikle bu resmi süreçler belirler.	1	2	3	4	5
7. Bu işletmede yöneticiler, genellikle işleri koordine eden ve iş akışını düzenleyen kişilerdir.	1	2	3	4	5
8. Bu işletme de iş garantisi, uyum ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenli olması önemlidir.	1	2	3	4	5
9. Bu işletmeyi bir arada tutan şey, yazılı kural ve yönergelerdir.	1	2	3	4	5
10. Bu işletmede kurumsal istikrar, işlerin etkin, sıkı kontrollü ve rutin bir şekilde işlemesi önemlidir.	1	2	3	4	5
11. Bu işletme girişimci ve dinamik olduğu için çalışanlar risk almaya isteklidir.	1	2	3	4	5
12. Bu işletme de yöneticiler, girişimci, yeniliğe açık ve risk alabilen kişilerdir.	1	2	3	4	5
13. Bu işletmede çalışanların risk alması, yenilikçi olması ve özgür hareket etmeleri desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
14. Bu işletmede yeni kaynaklara ulaşmak, gelişmek, yeni imkân ve fırsatlar aramak önemlidir.	1	2	3	4	5
15. Bu işletmede temel amaç işin başarılmasıdır. Bu nedenle çalışanlar rekabet etmeye ve başarmaya yönlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Bu işletmede yöneticiler sonuç odaklı, hırslı ve akılcıdır.	1	2	3	4	5
17. Bu işletmede çalışanların rekabet etmeleri, hırslı olmaları ve başarıya odaklanmaları desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
18. Bu işletmede esas olan şey ne olursa olsun görev ve amaçların başarılmasıdır.	1	2	3	4	5
19. Bu işletmede rekabetçi hareketler, hedeflere ulaşmak ve Pazar payını arttırmak önemlidir.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. <i>1.Kesinlikle Katılmıyorum</i> <i>2.Katılmıyorum</i> <i>3.Orta Düzeyde Katılıyorum</i> <i>4.Katılıyorum</i> <i>5.Kesinlikle Katılıyorum</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
2. Şu an kurumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade zorunluluktan kaynaklanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Kurumdan ayrılmak istesem bile şu an da bunu yapmak benim için zor olurdu.	1	2	3	4	5
6. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
7. Bu kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
9. Kurumdan şu an ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımda ki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	1	2	3	4	5
10.Çalıştığım kurumun kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	1	2	3	4	5
11.Kurumdan şu anda ayrılamazdım, çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	1	2	3	4	5
12.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
13.Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14.Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyuyorum.	1	2	3	4	5
15.Benim için avantajlı sonuçları olsa bile işten ayrılmamın kurumuma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
16.Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	1	2	3	4	5
17.Kurumdan şu anda ayrılısam kendimi suçlu hissederim	1	2	3	4	5



## **ÖZGEÇMİŞ**

1990 yılında Kırıkkale’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Hanımeller İlköğretim Okulu’nda, liseyi ise Gülbeyaz Sümer Lisesi’nde tamamladı. 2009 yılında kazandığı Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Lisans Programından 2014 yılında mezun oldu. Üniversite eğitimi boyunca Turizm sektörünün çeşitli alanlarında çalışan Öztürk, 2017 yılında Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesinde Öğretim Görevlisi olarak göreve başladı ve halen bu görevini sürdürmektedir. Evli olan Öztürk, İngilizce bilmektedir.

