

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KURUMSAL KÜLTÜR
İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

MERVE KÜÇÜKKESKİN
18811101045

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
PROF. DR. AHMET DİKEN

KONYA-2023

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	---

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Merve KÜÇÜKKESKİN	
	Öğrenci Numarası	18811101045	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X
		Doktora	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN	
	Tezin Adı	Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Kültür İlişkisi: Hizmet Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma	

Tez aşamasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Merve KÜÇÜKKESKİN

İmzası

	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	
---	--	---

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Merve KÜÇÜKKESKİN	
	Öğrenci Numarası	18811101045	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X
		Doktora	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN	
Tezin Adı	Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Kültür İlişkisi: Hizmet Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma		

Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları örgütün amaçları ile değerlerini kabul ederek bu amaçlar ve değerler uğruna çaba sarf etmesi ve örgütte kalmayı istemesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kültür ise işletmedeki çalışanların zamanla geliştirdikleri birtakım grup normlarıdır. Bu grup normları, çalışanların alışlagelmiş davranış biçimleri olup herkes tarafından farkına varılmadan gerçekleştirilen eylemlerdir. Aynı zamanda kurumsal kültür, kurum çalışanlarına farklı bir kimlik kazandırıp çalışanların kuruma olan aidiyetlerinin artmasına yardım ederek çalışanlar tarafından paylaşılan değer, tutum, inanç ve varsayımlar ile çalışanların beklentilerini, duygularını ve etkileşimlerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Konya ili merkez ilçelerdeki belediyeler ile otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile kurumsal kültürleri arasında anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığının araştırılmasıdır. Örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik olarak yapılan bu çalışmada kurumsal bir özellik arz eden belediyeler yine kurumsal yapıdaki dört ve beş yıldızlı olan otel işletmeleri tercih edilmiştir. Konya ili merkez ilçelerde bulunan belediyeler ile otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler olmak üzere toplam 402 adet anket uygulanmıştır.

Araştırmada kurum kültürü ile örgütsel bağlılığın personelin cinsiyetine göre değişmediği saptanmıştır. Ancak kurum kültürünün alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında değişik etki ilişkileri olduğu araştırma neticesinde tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmadaki katılımcıların çalışma sektörüne göre kurumsal kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Belediyelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler ve otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin kurumsal kültür düşünceleri arasında önemli farklılık bulunmazken, bu işletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasında önemli farklılık bulunmuştur. Aynı zamanda belediyelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının otel işletmesi çalışanlarına oranla daha yüksek

olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal kültürleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Kültür, Kurumsal Kültür, Belediyeler, Otel İşletmeleri



	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	
---	--	---

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Merve KÜÇÜKKESKİN	
	Student Number	18811101045	
	Department	Business Administration/ Business Administration	
	Study Programme	Master Degree (M.A.)	X
		Doctoral Degree (Ph. D.)	
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN	
	Title of the Thesis/Dissertation	Organizational Commitment And Institutional Culture Relationship: A Research On Employee In The Service Sector	

Organizational commitment is defined as employees accepting the goals and values of the organization they work for, making efforts for these goals and values and wanting to stay in the organization. Corporate culture is a set of group norms that employees in the enterprise develop over time. These group norms are the usual behavior patterns of employees and are actions taken by everyone without being aware of it. At the same time, corporate culture reveals the values, attitudes, beliefs and assumptions shared by the employees and the expectations, emotions and interactions of the employees by giving a different identity to the employees of the institution and helping the employees to increase their belonging to the institution.

The aim of this study is to investigate whether there is a significant relationship between the organizational commitment and corporate culture of middle and senior managers working in the municipalities and hotel businesses in the central districts of Konya. In this study, which was conducted to investigate the relationship between organizational commitment and corporate culture, municipalities with an institutional feature were preferred, as well as four and five-star hotel businesses in corporate structure. A total of 402 questionnaires were applied to middle and senior managers working in the municipalities and hotel businesses in the central districts of Konya.

In the study, it was determined that corporate culture and organizational commitment did not change according to the gender of the personnel. However, it has been determined as a result of the research that there are different effect relationships between the sub-dimensions of corporate culture and the sub-dimensions of organizational commitment. As a result of the analysis, it was determined that there was no significant difference between the institutional cultures of the participants in the study according to the working sector. While there was no significant difference between the corporate culture ideas of middle and senior managers working in municipalities and middle and senior managers working in hotel businesses, a significant difference was found between the organizational commitment of the employees of these

businesses. At the same time, it has been observed that the organizational commitment of middle and senior managers working in municipalities is higher than hotel employees. A significant and positive relationship was found between the organizational commitment and corporate culture of the employees participating in the research.

Keywords: Organization, Commitment, Organizational Commitment, Culture, Institutional Culture, Municipalities, Hotel Managements



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	2
1.1. Örgüt	2
1.2. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramı	2
1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	3
1.3.1. Etzioni Sınıflandırması	3
1.3.2. Mowday Sınıflandırması.....	4
1.3.3. Kanter Sınıflandırması	4
1.3.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması.....	4
1.3.4.1. Duygusal Bağlılık	4
1.3.4.2. Devamlılık Bağlılığı	5
1.3.4.3. Normatif Bağlılık	5
1.3.5. Becker Sınıflandırması	6
1.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	6
1.4.1. Düşük Dereceli Örgütsel Bağlılık	6
1.4.2. Orta Dereceli (İlımlı) Örgütsel Bağlılık.....	7
1.4.3. Yüksek Dereceli Örgütsel Bağlılık	7
1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	7
1.5.1. Kişisel Faktörler.....	8
1.5.1.1. Kişisel Özellikler	8
1.5.1.2. İş Beklentileri.....	9
1.5.1.3. Psikolojik Sözleşme	9
1.5.2. Örgütsel Faktörler	10
1.5.2.1. İşin Niteliği ve İşin Önemi.....	10
1.5.2.2. Yönetim Biçimi.....	10
1.5.2.3. Ücret Düzeyi	11

1.5.2.4. Gözetim.....	12
1.5.2.5. Örgütsel Adalet	13
1.5.2.6. Örgütsel Ödüller	13
1.5.2.7. Kurumsal Kültür	14
1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	14
1.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi	15

İKİNCİ BÖLÜM.....19

KURUMSAL KÜLTÜR.....19

2.1. Kültür Kavramı ve Kültürün Oluşumu	19
2.2. Kültürün Özellikleri	20
2.3.Kültürü Oluşturan Faktörler.....	21
2.3.1. Dil	21
2.3.2. Din ve İnançlar.....	21
2.3.3. Değerler	21
2.3.4. Normlar ve Yasalar	21
2.3.5. Ahlak Kuralları	21
2.4. Kurumsal Kültür Kavramı	22
2.4.1. Kurumsal Kültürün Ortaya Çıkışı, Gelişimi ve Tanımı.....	22
2.4.2. Kurumsal Kültürün Oluşmasına Etki Eden Faktörler.....	24
2.4.2.1. Kurucunun Rolü.....	24
2.4.2.2. Liderin Rolü.....	24
2.4.2.3. İletişim	24
2.4.2.4. Motivasyon	25
2.4.2.5. Yönetim Süreci	25
2.4.2.6. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri	25
2.4.3. Kurumsal Kültürü Oluşturan Öğeler.....	26
2.4.3.1. Değerler ve Varsayımlar	26
2.4.3.2. Normlar ve İnançlar	26
2.4.3.3. Öyküler, Kahramanlar ve Adetler.....	27
2.4.3.4. Semboller	27
2.4.3.5. Dil	27
2.4.4. Kurumsal Kültürün Özellikleri	28
2.4.5. Kurumsal Kültürün Önemi	29
2.4.6. Kurumsal Kültür Modelleri	30
2.4.6.1. Parsons'a Ait Agıl Modeli	30
2.4.6.2. Ouchi'ye Ait Z Kültürü Modeli	30
2.4.6.2.1. Amerikan Yönetim Tarzı (A Tipi) Özellikleri.....	31
2.4.6.2.2. Japon Yönetim Tarzı (J Tipi) Özellikleri.....	31
2.4.6.2.3. Z Tipi Kurum Kültürü Özellikleri	31
2.4.6.3. Hofstede Modeli	32
2.4.6.3.1. Güç Mesafesi	32
2.4.6.3.2. Belirsizlikten Kaçınmak	32
2.4.6.3.3. Bireycilik ve Toplumculuk	33

2.4.6.3.4. Erillik (Erkeksilik) ve Dişilik (Kadınsılık)	33
2.4.6.4. Harrison ile Handy Kurum Kültürü Modeli	33
2.4.6.5. Deal ve Kennedy Modeli	34
2.4.6.6. Killman Modeli	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KURUMSAL KÜLTÜR İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	36
3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	36
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Kümesi	36
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	37
3.4. Hizmet İşletmeleri Hakkında Genel Bilgi	38
3.4.1. Hizmet Kavramının Tanımı ve Hizmet Sektörü	38
3.4.2. Belediyeler	39
3.4.3. Otel İşletmeleri	39
3.5. Çalışmanın Metodolojisi	40
3.6. Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Kültür İlişkisine Dair Yapılmış Olan Çalışmalar	40
3.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	42
3.8. Normallik Testleri	45
3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi	46
3.10. Frekans Analizleri	48
3.11. Hipotezlerin Analiz Sonuçları	52
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKLAR	71
EKLER	78
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	78

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 3. 1. Ölçeklerin başlangıç güvenirlik katsayıları	43
Tablo 3. 2. Kurumsal kültür ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenirlik katsayıları ve tamamlayıcı istatistikleri	44
Tablo 3. 3. Kurumsal kültür ve örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik değerlendirmeler	45
Tablo 3. 4. Kurumsal kültür ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait faktör yükleri	47
Tablo 3. 5. Çalışanların demografik özelliklerine ait frekans analizleri.....	49
Tablo 3. 6. Korelasyon Analizi	50
Tablo 3. 7. Hipotezlerin sonuç tablosu	51
Tablo 3. 8. Kurumsal kültür ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu	52
Tablo 3. 9. Kurumsal kültür ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu	53
Tablo 3. 10. Kurumsal kültür ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu.....	53
Tablo 3. 11. Güç kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu	54
Tablo 3. 12. Güç kültürü ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu	55
Tablo 3. 13. Güç kültürü ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu.....	56
Tablo 3. 14. Başarı kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu	56
Tablo 3. 15. Başarı kültürü ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu.....	57
Tablo 3. 16. Başarı kültürü ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu	58
Tablo 3. 17. Destek kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu.....	58
Tablo 3. 18. Destek kültürü ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu.....	59
Tablo 3. 19. Destek kültürü ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu	60
Tablo 3. 20. Hiyerarşi kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu.....	60
Tablo 3. 21. Hiyerarşi kültürü ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu	61
Tablo 3. 22. Hiyerarşi kültürü ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu	61
Tablo 3. 23. Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu.....	62
Tablo 3. 24. Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu.....	62
Tablo 3. 25. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu	62
Tablo 3. 26. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu	63
Tablo 3. 27. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu	63
Tablo 3. 28. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu	63
Tablo 3. 29. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu	64
Tablo 3. 30. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu	64
Tablo 3. 31. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu	64
Tablo 3. 32. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu	65
Tablo 3. 33. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu	65
Tablo 3. 34. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu	66
Tablo 3. 35. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu	67
Tablo 3. 36. H10 Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu.....	67
Tablo 3. 37. H11 Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu.....	67
Tablo 3. 38. H12 Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu.....	68
Tablo 3. 39. H13 hipotezinin analiz sonuç tablosu.....	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli.....	37
--------------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA:	Analysis Of Variance
GSMH:	Gayri Safi Milli Hasıla
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
Tukey:	Tukey Expansion
s.	Sayfa
Vb.	Ve Benzeri
Vd.	Ve diğerleri
Vs.	Vesaire

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Çalışma konumun seçilmesinde bana yol göstererek çalışmamın her aşamasında yardımını benden hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Ahmet DİKEN'e ve analizlerimin nasıl olması gerektiği ile ilgili bana yol gösterip yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Selçuk KARAYEL'e çok teşekkür ediyorum ve şükranlarımı sunuyorum.

Duygusal olarak her çöküşümde beni tekrar ayağa kaldıran ve asla pes etmeyip yoluma devam etmem için beni motive eden kıymetli aileme katkılarından ötürü minnettarım.

Merve KÜÇÜKKESKİN

KONYA

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, Konya ili merkez ilçelerdeki belediyelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler ile Konya ili merkez ilçelerinde bulunan dört yıldızlı otel işletmeleri ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki orta düzey ve üst düzey yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile kurumsal kültürleri arasında anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu doğrultuda belediyeler ile dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilere 402 anket yapılarak doğru ve güvenilir sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın evrenini hem Konya ili merkez ilçelerdeki belediyelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler hem de Konya’da hizmet sektöründe faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki orta ve üst düzey yöneticilerin oluşturması ve araştırmanın sadece Konya ili merkez ilçelerinde yapılması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu konunun seçilmesinin temel sebebi; hizmet üreten ve kurumsal nitelik taşıyan belediye ve otel işletmesindeki orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel bağlılık ve kurumsal kültür açısından yaklaşım ve beklentilerinin araştırılmasıdır.

Yapılan bu çalışmada örgütsel bağlılık ve kurumsal kültür kavramları incelenerek açıklanmış olup kurumların ayakta kalmasını ve yaşamını devam ettirebilmesini sağlayan çalışanların, kuruma olan bağlılıklarını etkileyen faktör olan kurum kültürü detaylı bir biçimde anlatılmıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde; örgüt, bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanımları yapılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık konusunda kabul gören araştırmacıların yapmış oldukları tanımlara ve sınıflandırmalara da yer verilmiştir. Çalışmada Allen ve Meyer tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ve bu çalışmanın örgütsel bağlılık boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan bahsedilmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın önemi üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci kısmında ise kültür kavramının tanımı yapılarak kültürün oluşumu, özellikleri ve kültürü oluşturan faktörler açıklanmıştır. Daha sonra kurumsal kültürün tanımı yapılarak bu kavramın ortaya çıkışından ve gelişiminden, kurumsal kültürün oluşmasına etki eden faktörlerden, kurumsal kültürü oluşturan öğelerden, kurumsal kültür modellerinden, kurumsal kültürün özelliklerinden ve öneminden bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde; araştırmanın problemi, çalışmanın konusu, amacı, evreni, sınırlılıkları, önemi ile araştırma modeli ve değişkenleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra belediye ile özel sektör işletmeleri arasındaki farklılıklardan bahsedilerek çalışmanın ana ve alt hipotezlerine değinilmiştir. Ayrıca yapılan literatür araştırmalarından edinilen bilgiler doğrultusunda örgütsel bağlılık ve kurumsal kültür ilişkisine dair yapılmış olan çalışmalara da yer verilmiştir. Çalışmada seçilmiş olan örneklem grubuna uygulanan anket çalışmasının sonucunda edinilen veriler SPSS 15 istatistik paket programıyla analiz yapılmıştır. Yapılan anket çalışmasındaki verilerin analizi doğrultusunda araştırmada ortaya atılan hipotezler test edilerek tablolarla gösterilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgüt

Örgütler, insanların farklı pek çok ihtiyacını karşılamak için kurulmaktadır. İnsanoğlunun tek başına üstesinden gelemeyeceği işler, örgütler sayesinde başarılmaktadır. Örgütler, insanların birçok farklı gereksinimlerini karşılayabilmek için kurulan hem teknik hem sosyal hem de ekonomik yapılar şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek & Fidan, 2005, s. 3).

Örgüt, birden fazla amacın gerçekleştirilebilmesi için çalışanların bir araya gelmesidir. Aynı zamanda örgüt, ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için işlerin ve örgütsel unsurların bileşimi olarak ifade edilmektedir (Eren & Demirgöz Bal, 2015, s. 45).

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için örgüt çalışanlarının kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda tüm çalışanların iş birliği içinde olmaları ve takım halinde çalışmaları gerekmektedir. Örgütte iş birliği ve takım çalışması olması için de çalışanlar için uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için çalışanlarının işi bırakmasını engellemeye çalışmaktadır. Bu engellemeyi de maaş artırma, kademe yükseltme, daha iyi şartlarda çalışma fırsatı sunma gibi etkenler ile gerçekleştirmektedir (Eren & Demirgöz Bal, 2015, s. 44-45). Bu sayede çalışanlarını elde tutmakta ve çalışanları için uygun çalışma ortamı sunmaya çalışmaktadır.

1.2. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı toplum duygusu olan birçok yerde var olmakta ve toplumsal içgüdüyü duygusal bir biçimde anlatmaktadır (Ergun, 1975, s. 99). Bağlılık kavramı, insanları oluşumlara ya da eylemlere bağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık kavramı psikolojik bir kavramdır. Bağlılık kavramı hem örgütsel davranış hem de örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum haline gelmiştir. Örgütlerde ve organizasyonlarda bağlılığın uygulanabilir olması örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Samatov, 2006, s. 62-63). Bundan dolayı örgütsel bağlılık konusuyla ilgili literatürde pek çok araştırma ve çalışma yapılmaktadır. 1950’li yıllardan günümüze kadar örgütsel bağlılık konusuyla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde hala örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmakta ve bu konu ile ilgili çalışmalar devam etmektedir. Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili kabul gören araştırmacılar bazıları şunlardır; Alllen ile Meyer, Kanter, Becker, Steers ve Porter, Etzioni’dir. Bazı yeni araştırmalarda bu araştırmacıların sınıflamalarından yararlanılmaktadır (Koç, 2009, s. 202). Örgütsel bağlılık konusuna dair ilk sınıflamayı Becker yapmaktadır.

Becker’ın tanımına göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile karşılıklı olarak iki taraf arasında iddia ettikleri bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı bilinçli olarak taraf tutulan bir davranış şeklinde tanımlamaktadır (Becker, 1960, s. 34).

Etzioni ise örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmaktadır. Kurumun çalışanlar üzerindeki gücünün ya da yetkinliklerinin çalışanların örgütle yakınlaşmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Gül, 2002, s. 43).

Kanter’in tanımına göre örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kurumdaki kurumsal amaçları gerçekleştirebilmesi için çabaladıkları süreç olarak tanımlanmaktadır. Devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere bağlılığı üç grupta sınıflandırmıştır (Kanter, 1968).

Steers and Porter ile Mowday'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların davranışları vasıtasıyla hareketlerine ve kuruma karşı ilgisini artıran inanç ve değerlere bağlanması şeklinde ifade edilerek davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere bağlılığı iki grupta sınıflandırmışlardır (Richard M., Porter, & Mowday, 1979, s. 225).

Allen ile Meyer'e göre örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar çalıştıkları kurumda devam etmek istemektedirler. Devamlılık bağlılığı olan çalışanlar çalıştıkları kurumda kalmaları gerektiğini düşünmektedirler. Normatif bağlılığı olan çalışanlar ise çalışmakta oldukları kurumda kalmalarının zorunlu olduğunu düşünmektedirler. Bu üç sınıflandırmanın da ortak olan yönü, bağlılığın çalışanların örgüt ile olan ilişkisini ortaya koyması ve çalışanların örgüt ile birlikte çalışıp çalışmama kararını vermelerinde etkili olmasıdır (Natalie J. & Meyer, 1990, s. 3).

Tüm bu tanımlar ve sınıflandırmalar göz önüne alındığında örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların çalıştıkları örgütün amaçları ile değerlerini kabul ederek bu amaçlar ve değerler uğruna çaba sarf etmesi ve örgütte kalmayı istemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kısacası örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yönelik sahip oldukları psikolojik bir aidiyettir. Çalışanların örgütte istekli olarak çalışmalarını sağlayan faktörün örgütsel bağlılık olduğu öne sürülmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanlara hem istikrarlılık hem de aidiyet duygusu sağladığı için çalışanların stresli koşullar altında çalışmasını azaltıcı bir faktör olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tüm araştırmaların ortak yönü; araştırmaların, örgüt ve çalışan için olumlu neticeler ortaya koyan tutum ve davranışlara neden olan bir durum olmasıdır.

1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığa dair yapılan literatür araştırmalarında farklı pek çok sınıflandırma tespit edilmiştir. Bu sınıflandırmalar Etzioni, Kanter, Mowday, Becker, Allen ve Meyer gibi sosyolog ve araştırmacılar tarafından sınıflandırılarak ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Bu sınıflandırmalar şu şekildedir:

1.3.1. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni, örgütün çalışanları üzerinde hem güç sahibi hem de yeki sahibi olmasını çalışanlarının örgütle yaklaşmasından kaynaklı olduğunu ifade ederek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını negatif, nötr ve pozitif bağlılık olmak üzere bağlılığı üç kategoriye ayırarak incelemiştir (Akyürek vd., 2013, s. 58). Negatif bağlılık, çalışanların bireysel davranış ve tutumlarının sınırlandırılmasından kaynaklanarak çalışanın örgüte karşı olumsuz düşüncelere sahip olduğu bu bağlılık türü çalışanlar tarafından örgütün cezalandırıcı yahut zararlı olarak görülmesi durumunda meydana gelmektedir (Tükenmez, 2017, s. 31). Bu bağlılık türünde çalışanın psikolojik yönden örgüte karşı bağlılığı olmadığı halde toplumsal birtakım nedenler ya da örgütün yaptırımlarından faydalanmak amacıyla örgütün bir üyesi olarak varlığını devam ettirdiği görülmektedir (Tükenmez, 2017, s. 32).

Pozitif bağlılık örgütün amaç, hedef, değer ve normlarının içselleştirilmesini sağlayan olumlu bir yönelme olarak açıklanmakta olup bu bağlılık türünde çalışanlar tarafından topluma fayda sağlayacak işler yapmak söz konusu olduğunda örgütteki çalışanlar örgütte bulunmaktan mutlu, işini değerli gördüğü için severek ve özveriyle çalışarak yapmaktadırlar (Gül, 2002, s. 43). Böylece çalışanların örgüte bağlılıkları da artmaktadır.

Nötr bağlılık, çalışan ile örgütün hesap ilişkisinden meydana gelmektedir. Çalışan aldığı ücret karşılığında bir gün içerisinde yapması gerekli iş kurallarına uygun düzeyde bağlılık göstermektedir (Gül, 2002, s. 43).

1.3.2. Mowday Sınıflandırması

Mowday'in tanımına göre örgütsel bağlılık, örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar arasındaki görüş farklılıklarından dolayı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayrılarak araştırılmıştır. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılığa odaklanırken sosyal psikologlar davranışsal bağlılığa odaklanmışlardır (Gül, 2002, s. 40). Detaylı olarak açıklamak gerekirse tutumsal bağlılık çalışanlar tarafından örgütün amaçlarının benimsenerek bu amaca yönelik çalışma isteği olan bir bağlılıktır. İş görenin kişisel amaç ve değerlerinin kurumun amaç ve değerleriyle örtüşmesi neticesinde hem çalışan hem de kurum hedeflenen amaçları gerçekleştirmeye yönelip bu amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda kurumla birlikte ilerleyen çalışan kurumda varlığını sürdürmek isteyecek ve kurum ile çalışan bütünleşecektir. Bu durum çalışanın kuruma olan tutumsal bağlılığını ortaya çıkarmaktadır (Bayram, 2005, s. 129). Kısaca tutumsal bağlılık, çalışanların kendilerini manevi birtakım ödül ve çıkarlar doğrultusunda kurumla ilişkilendirdikleri bir mefaat ilişkisidir (Gül, 2002, s. 41).

Davranışsal bağlılık ise çalışanların hem örgütleri hem de örgütleriyle ilgili çeşitli sorunlarla nasıl baş etmeleri gerektiği üzerinde durulan bir bağlılık türüdür. Kısaca davranışsal bağlılık çalışanın kurumdan ayrılmayarak devamsızlık yapmaması ve kurumda çalışmaya istekli olması gibi geçmişteki davranışlarından dolayı kuruma bağlı kalabilme durumudur. Çalışanın davranışları, çeşitli etkenlerden dolayı süreklilik arz etmesi halinde psikolojik yönden çalışanın kuruma bağımlı duruma getirmekte ve çalışanın bu psikolojik durumu davranışlarına etki ederek çalışanın kuruma olan bağlılığını artırmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 41-42).

1.3.3. Kanter Sınıflandırması

Kanter bu sınıflandırmasında örgütün çalışanlarına benimsettiği davranışsal isteklerinin birbirinden farklı pek çok bağlılık türünün oluşmasına neden olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlılık türlerini devam, kenetlenme (Uyum), kontrol alt başlıkları altında toplamıştır.

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kalması gerektiğini düşündüğü bir bağlılık çeşididir. İş gören tarafından uzun süre çalışılıp emek verilmiş bir örgüte karşı sadakat duygusu arttığından dolayı o örgüte olan bağlılık da artmaktadır.

Kenetlenme (Uyum) bağlılığı, örgütün sosyal ilişkileriyle ilişkili olup iş görenin bir gruba duygusal anlamda bağlanması manasına gelmekte olup iş gören kendisini grubun bir üyesi olarak kabul edecek ve duygusal yönden bir tatmin sağlayarak örgüte karşı bağlılığı artacaktır (Gül, 2002, s. 42-43).

Kontrol bağlılığı, çalışanın örgütün kuralları ve değerlerini içselleştirerek bu içselleştirme doğrultusunda bir bağlılık göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan kurumun normları ile değerlerini kendi ahlaki değerleriyle içselleştirdiğinden dolayı zıtlık değil uyum olmasını arzu etmektedir.

1.3.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Allen ile Meyer'in tanımına göre örgütsel bağlılık üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır.

1.3.4.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık çalışanın kurum ile bütünleşerek kendi isteğiyle kurumda kalmaya devam etmesi olarak ifade edilmektedir. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kurumun amaçları ile değerlerini benimseyip kurumun yararını gözeterek kurum için çaba harcamaktadırlar.

Duygusal bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanlar herhangi bir zorunluluktan dolayı değil, örgütte çalışmayı istedikleri ve örgütte çalıştıkları için mutlu olduklarından dolayı örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Bu çalışanlar örgütün menfaatleri için çaba göstermekte istekli olmakta ve örgüt adına iyi işler yapmayı arzulamaktadırlar (Yüceler, 2009, s. 448). Bu nedenle örgütlerde hem gerçekleştirilmesi istenilen hem de çalışanlara kazandırılmak istenilen bir bağıllık türü olmaktadır.

Duygusal bağıllık yalnızca kişinin örgüt ile ilişkisinin iyi olmasından ibaret değildir. Aynı zamanda iş arkadaşları ile iyi anlaşması ve ekip çalışmalarında özveriyle hareket etmesi gerekmektedir. Çalışanın işini yaparken işin maddi boyuttan ziyade işini severek yapması ve çalışırken yapmış olduğu işten mutlu olması çalışanın örgüte yönelik duygusal bağıllığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

1.3.4.2. Devamlılık Bağıllığı

Bu bağıllık, çalışanın işten ayrılması durumunda yaşayacağı maddi sıkıntının farkında olması ve bu sebeple örgütte kalmak zorunda olması durumudur. Bu bağıllığa sahip çalışanlarda duyguların örgüte bağlanma konusunda çok az role sahip olduğu öngörülmektedir (Yüceler, 2009, s. 448).

İşverenlerin çalışma koşullarını iyileştirmesi ve çalışanlarına birtakım eğitimler vererek örgütü ve örgüt çalışanlarını geliştirmesi çalışanların örgütsel bağıllıklarının artmasını ve işten ayrılmaların azalmasını sağlamaktadır. Çalışanlar işten ayrılıp farklı bir kurumda çalışmak istediklerinde işe uyum ve ücret beklentisindeki farklılıkları göz önüne almaktadırlar. Dolayısıyla işverenlerin çalışanlarının işten ayrılmalarını önleyebilmeleri için örgütsel bağıllığa önem vermeleri ve çalışanlarının işyerlerinde iyi şartlar altında çalışmalarını sağlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar yalnızca para aldıkları için o örgütte çalışmaya devam ederek düşük verimlilik ile çalışıp iş performansının düşmesine sebep olacaklardır (Çankır, 2019, s. 159).

1.3.4.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık, örgütün zorunlu olmadığı halde çalışanına yapmış olduğu yardımlar ve iyi niyetinden dolayı çalışanın örgütte kalmayı istediği ve her durumda örgüte yardımcı olmak için çaba sarf ettiği bir bağıllık türüdür. İşverenlerin çalışanların okuyan çocuklarına burs vermesi, çalışanların iyi bir eğitim alabilmesi için örgüt tarafından kariyer planlaması yapılması, çalışanlarının çocukları olduğunda doğum yardımı yapması, çalışanları evlendiklerinde hediye verilmesi ve çalışanlarının vefat etmesi veya yakınlarından birinin vefatı durumunda çalışanlarının her zaman yanında olması ve gerekli desteği vermesi gibi faaliyetler örgütsel bağıllığın artmasını sağlayacaktır (Çankır, 2019, s. 159). Bu durumda çalışanlar örgütten ayrılmak istemeyecek ve yapılan yardımlardan dolayı kendilerini iş yerine borçlu hissedecekleri için de daha verimli çalışarak örgütün performansının artmasını sağlayacaklardır.

Normatif bağıllık çalışanın örgütte çalışmayı gerekli gördüğü ve çalıştığı örgüt ile arasında sadakat ilişkisi olduğu bir bağıllık türüdür. Normatif bağıllık, örgütte kalmanın çalışan için en doğru çözüm olduğu sonucuna ulaşarak çalışanın örgütten ayrılma bile maddi sıkıntılardan etkilenmemesi nedeniyle duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığından ayrılmaktadır (Yüceler, 2009, s. 449).

1.3.5. Becker Sınıflandırması

Çalışanın davranışlarında tutarlı olmasının nedenini yan bahis ile açıklayan Becker'e göre yan bahis, çalışanın tutarlı davranışlar göstermesinin o çalışanın davranışlarıyla doğrudan ilişkili olmayıp çalışanın menfaatlerini gözetmesiyle ilişkilendirmiştir. Yani çalışanın tutarlı davranış göstermeyi bırakıp duygusal yönden kuruma karşı bağlılık hissetmemesi durumunda çalışan, kaybedeceği götürüleri göz önüne alarak kuruma bağlanmakta ve kurumda varlığını sürdürmektedir. Böylece örgüt ile çalışanın bir nevi karşılıklı bahse girdiği durum meydana gelmektedir (Evren, 2017, s. 49-50). Çalışan, değer verdiği birtakım şeyleri ortaya koyup kurum ile bahse girmiş olarak görülerek kurumuna karşı yatırım yapmaktadır. Çalışan tarafından ortaya konulan şeyler değeri ölçüsünde bağlılığı artıran ya da azaltan etkiye sahiptir. Çalışan kuruma ne kadar çok yatırım yaptıysa o ölçüde farklı iş imkânlarına yönelme durumu azalmaktadır (Gül, 2002, s. 48).

Becker, çalışanların kurum içerisinde bağlılık göstermelerine sebep olabilecek dört adet yan bahis kaynağından bahsetmektedir. Bunlardan ilki kişinin içinde bulunduğu toplumdaki beklentilerin hem sosyal hem de manevi yaptırımlarının olmasından dolayı çalışanın davranışlarını sınırlayarak yan bahislere girmesine neden olan toplumsal beklentilerdir. İkincisi bürokratik düzenlemeler olup çalışanın kurumdan ayrılması durumunda emekli aylığı, kıdem tazminatı gibi yan haklarını kaybedeceği bir durumdur (Ali & Yılmaz, 2016, s. 75). Üçüncüsü sosyal etkileşimlerdir. Çalışanın kurum içinde diğer çalışanlar ve yöneticiler ile iletişim halinde iken kendisi ile ilgili çevreye karşı bir imaj oluşturma ve oluşturduğu imaj doğrultusunda insanların zihninde yer edebilmesi durumudur. Örnek vermek gerekirse çalışan kendisi için sözüne güvenilebilen biri olarak bir izlenim oluşturmuş ise o çalışanın yalan söyleyerek oluşturduğu izlenimi zedelememesi gerekmektedir. Böylece çalışanın dürüst davranışlara yönelik bağlılığı gelişebilecektir. Dördüncüsü ise sosyal rollerdir. Çalışan, faaliyette bulunduğu sosyal durumlara alışıp uyum sağladığı için farklı rollere uyum sağlayamayacaktır. Bu durumda çalışan uyum sağladığı kurumda varlığını sürdürmeye devam edecektir (Gül, 2002, s. 48-49).

Becker'ın yan bahis için bahsetmiş olduğu dört kaynak ile bu kaynaklara yönelik yapılan yatırımlar zamanla arttığından dolayı çalışanın yaşı ile kıdemi yatırımlarının temel göstergesi olarak değerlendirilerek çalışanın yaşının ilerleyip kıdeminin artması yatırımlarının da doğru oranda artmasını sağlayarak çalışanın kurumdan ayrılma durumu zorlaşacaktır (Evren, 2017, s. 50). Dolayısıyla Becker, yapmış olduğu yan bahis sınıflandırmasıyla çalışanın kuruma olan bağlılığının davranışsal boyutunu ortaya koymaktadır (Gül, 2002, s. 49).

1.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Randall, örgütsel bağlılığa dair yapmış olduğu çalışmalarda düşük, ılımlı ve yüksek dereceli örgütsel bağlılık olmak üzere üç önemli düzey üzerinde durmuştur.

1.4.1. Düşük Dereceli Örgütsel Bağlılık

Düşük dereceli örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, örgütle arasında zayıf bağlara sahiptir. Bu örgütsel bağlılık düzeyine sahip olan çalışanların ortak yönü, örgütün amaçları ile hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan çaba, tutum ve davranışlardan yoksunluktur. Bu düzey genellikle 'Zorunluluk Bağlılığı' veya 'Devamlılık Bağlılığı' şeklinde adlandırılmaktadır (Koç, 2009, s. 205-206).

Düşük dereceli örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, çalıştıkları kurumda yalnızca para kazanmak amacıyla işin maddi boyutunu düşünerek o işe ihtiyaç duydukları için örgütler tarafından istenmeyen çalışanlardır. Bu çalışanlar, ilk fırsatta çalışmakta oldukları örgütten ayrılarak farklı örgüte gitmeyi düşünmektedirler. Ayrıca bu çalışanlar

bireysel olarak verilen işlerde çaba göstermek istememekte ve grup bağlılığının sağlanması için çok az çaba gösterdikleri için ‘Duygusuz İş Görenler’ olarak ifade edilmektedirler (Demir & Öztürk, 2011, s. 25).

Düşük dereceli örgütsel bağlılık, örgüt içi dedikodular, şikâyetler ve itirazlar ile sonuçlandığı için hem örgütün itibarını zedelemekte hem de örgütün adını kötülemektedir (Demir & Öztürk, 2011, s. 24-25). Bu durum örgütle iş yapan kişilerin güven sorunu yaşamasına ve örgütün gelir kaybetmesine sebep olmakla birlikte yeni durumlara uyum sağlanmasını zorlaştırmaktadır.

1.4.2. Orta Dereceli (İlımlı) Örgütsel Bağlılık

Orta dereceli örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini kabul etseler de kendilerini örgüte ait hissetmemektedirler. Çalışanlar, örgütün istek ve beklentilerini karşılama konusunda olumlu tutum sergilemelerine rağmen örgüt beklentileriyle kişisel değerlerinin çakışması örgüt içi problemlere sebep olmaktadır. Bu düzey de genellikle ‘Şekilsel Bağlılık’ veya ‘Normatif Bağlılık’ olarak adlandırılmaktadır (Koç, 2009, s. 206).

Orta dereceli örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgüte olan sadakat duygularından dolayı örgütte kalmayı istemektedirler. Ayrıca bu çalışanlar çalıştıkları örgütün kendilerine çok ihtiyaç duyduklarını düşünmekte ve o örgütte çalışmanın en doğru çözüm olduğu görüşüne sahip olmaktadır.

1.4.3. Yüksek Dereceli Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılığa sahip çalışanlar, çalıştıkları örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değer yargılarını benimseyerek örgütün bu amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için çaba göstererek yapmaları gerekenin en iyisini yapmak için uğraşıp kendilerini örgüte adamaktadırlar. Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütü kendi örgütü gibi benimseyerek örgütte kalmayı ve örgüt için çalışmayı şiddetli bir şekilde arzu etmektedirler. Yüksek dereceli örgütsel bağlılık ‘Duygusal Bağlılık’ olarak adlandırılmaktadır (Demir & Öztürk, 2011, s. 26).

Yapılan çalışmalarda yüksek dereceli örgütsel bağlılığa sahip çalışanların çalıştıkları örgüte daha fazla katkıda bulunacakları sonucuna varılmıştır (Koç, 2009, s. 207). Ayrıca çalışmalar neticesinde yüksek dereceli örgütsel bağlılığa sahip çalışanların düşük dereceli örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara göre çok daha iyi performans göstermeleri dikkat çekmiştir (SOMUNCU, 2008, s. 6).

1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütün kaynaklarını verimli bir şekilde kullanması finansal bakımdan önemli olduğundan dolayı örgüt çalışanlarının bağlılık duygularının yüksek olması örgüt için gerekli bir unsur olmaktadır. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgüt için daha fazla çalışarak fedakârlık yapmalarının örgüt maliyetlerinin azalmasına yardımcı olduğu öngörülmektedir. Örgütte iş gücü devir oranının gitgide artması örgütün nitelikli personelini kaybetmesine neden olacaktır. Dolayısıyla bu durum hem örgütün personel bulma konusunda zorluk çekmesine neden olup hem de yeni işe başlayacak olan personelin o iş için yeterli donanımına sahip olup olmadığı bilinemediği için örgüt risk olarak bu riskin olumlu ya da olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır (Çankır, 2019, s. 159). Bu yüzden örgütlerin örgütsel bağlılığı yüksek tutmaları gerekmektedir. Aksi takdirde örgütler hem zaman kaybedecekler hem de maddi yönden sıkıntı çekeceklerdir. Yaşamlarını devam ettirmek isteyen örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırabilecek veya azaltabilecek faktörleri bilmesi ve bu faktörleri göz önüne alması gerekmektedir.

Yapılan literatür taramaları neticesinde örgütsel bağlılığın pek çok faktörden etkilendiği ve bu faktörler ile ilgili çok sayıda sınıflandırmanın olduğu tespit edilmiştir. Bunların birkaçına aşağıda yer verilmiştir.

Salancik (1977)'e göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; Açıklık, Görünürlük, Davranışların geriye döndürülememesi ve İnsanları davranışlarına bağlayan irade olmak üzere 4 gruba ayırmıştır. Schvenk (1975) ise kişisel ve demografik faktörler, durumsal faktörler, görevsel faktörler ve geçmiş iş yaşantıları ile tecrübeleri olarak sınıflandırmıştır. Mowday ile arkadaşları (1982) bu faktörleri iş deneyimleri, kişisel ve yapısal özellikler ile iş özellikleri olarak incelemiştir (Karataş & Güleş, 2010, s. 76-77).

Örgütsel bağlılık ile ilgili değişkenler Northcraft ile Neeale'in çalışmalarından ilham alınarak oluşturulmuştur (Türkkan, 2017, s. 26). Northcraft ile Neeale (1990) 'ye göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç gruba ayrılarak ele alınmıştır.

1.5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemek için pek çok çalışma yapılmıştır. Çalışmalar neticesinde kişisel faktörler; kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir (Küçüközkan, 2015, s. 19-20).

1.5.1.1. Kişisel Özellikler

Personelin yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni hali, kıdemi gibi değişkenler kişisel özellikler kapsamına girmektedir.

Angle ve Perry (1981)'nin araştırmasına göre personelin yaşının ilerlemesi örgüte olan duygusal bağlılık düzeyini artırmaktadır. Çünkü örgüt çalışanının işini bırakması durumunda iş bulup bulamama riskinin olması ve çalışacağı diğer işletmelerde yaşayacağı sıkıntıların bilincinde olması çalıştığı örgüte daha çok bağlı olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum duygusal bağlılık düzeyini artırmaktadır (Çöl & Gül, 2005, s. 294).

Personelin yaşı ile kıdem ilişkisi araştırıldığında yaşın ilerlemesinin duygusal bağlılığı artırdığı kıdemin ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğundan dolayı çalışmış olduğu yılların personelin işten ayrılma oranını azalttığı tespit edilmiştir (Çöl & Gül, 2005, s. 295-296).

Cinsiyet unsurunun örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olup olmadığına dair yapılan çalışmalarda kadınların iş hayatında çok yer almamalarından dolayı erkek çalışanlar üzerine araştırma yapılmaya odaklanılmıştır. Ancak kadınların iş yaşamında etkin rol oynamaları sonucu erkek ve kadın çalışanların örgüte olan bağlılıkları tartışma konusu olmuştur. Literatürde erkek ya da kadın çalışanların örgüte bağlılıklarına dair fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Yapılan bazı araştırmaların neticesinde erkeklerin örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilirken (Binici, 2010, s. 47); farklı bir araştırma da ise kadın çalışanların kuruma olan bağlılık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Türkkan, 2017, s. 26). Tüm bu çalışmalar sonucunda da cinsiyetle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konulmuştur (Parker, M. McEvoy, & Aven, 1993, s. 64-72).

İş görenlerin medeni durumlarıyla örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu görülmüştür. Tsui ve diğerlerinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre işyerine bağlılık düzeyinin erkeklerde düşük olduğu, kadınlarda ise bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan farklı bir araştırmaya göre evli erkek çalışanların örgütsel

bağlılık düzeyleri yüksek iken evli kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir (Şimşek B. , 2013, s. 161). Erkek çalışanların aile reisi olması ve günümüz tabiriyle ev geçindirebilmeleri için işe daha fazla ihtiyaç duymaları örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Kadın çalışanların hem ev hem de iş yaşamını birlikte yürütmeye çalışmalarının kadın çalışanları zorladığı tespit edilmiştir. Bu durum kadın çalışanların işlerine odaklanamamalarına sebep olmakta ve bağlılık düzeylerinin azalmasına yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalarda personelin eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılığın ters yönlü ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyleri yüksek olan iş görenler, kendilerini geliştirmek istemekte ve kariyerlerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütün menfaatlerini çok fazla önemsememektedirler. Ayrıca eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin alternatif iş imkânları fazla olduğundan dolayı örgüte bağlı kalma ihtimalleri düşüktür. Eğitim düzeyi düşük iş görenler ise işten ayrılmalarda durumunda başka bir iş bulamama kaygısı içinde oldukları için örgüte olan bağlılıkları daha fazla olmaktadır. Ayrıca örgütte eğitim düzeyi düşük iş görenlerin motive edilmesi çok daha kolay olmaktadır. Eğitim seviyesinin artması beklentileri de artıracığı için eğitim seviyesi yüksek olan iş görenleri mutlu edebilmek daha zor olmaktadır (Çöl & Gül, 2005, s. 295).

1.5.1.2. İş Beklentileri

Çalışanlar hem gereksinimlerini karşılayabilmek hem de kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla çalışmaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlar için örgütler kişisel beklentileri karşılamak için bir araç niteliğindedir. Çalışanların amaçlarının karşılanması ile örgütsel bağlılık doğru orantılıdır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının ihtiyaç ve hedeflerini karşılayarak hem çalışanlarının amaçlarını karşılanmasını hem de örgütsel bağlılığın artmasını sağlayabilecektir. Bu durum aynı zamanda personelin çalışmasını olumlu yönde etkileyecektir (Çankır, 2019, s. 160).

Çalışanları işe alırken en önemli görev insan kaynakları birimlerinde olmaktadır. Çünkü personelin işe alımı öncesinde hangi pozisyonda çalışacağı, gerçekleştirilmesi istenilen beklentilerin ve görev tanımlarının neler olduğu ile ilgili bilgilerin çalışanlara verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar işe alındıktan sonra çalışmakta oldukları işin beklentilerine uymadığını fark etmekte ve hayal kırıklığına uğrayarak işten ayrılmaktadırlar (Şimşek B. , 2013, s. 36). Dolayısıyla işe alım öncesi personelin bilgilendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

1.5.1.3. Psikolojik Sözleşme

Örgütün çalışanlar ile yaptığı iki farklı sözleşme vardır. Bunlardan ilki iş sözleşmesidir. İkincisi ise psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi ile hem örgüt yönetiminin hem de çalışanın hakları ile yükümlülükleri belirlenmektedir. İş sözleşmesi yazılıdır ve biçimseldir. Psikolojik sözleşme; örgütte çalışan tüm personelin, yöneticilerin ve diğerlerinin her zaman uymaları gereken örgütte çalışan herkesten beklenen davranışlar ile ilgili yazılı olmayan kurallardır. Psikolojik sözleşme yazılı değildir ve yazılı olması zorunluluk gerektirmemektedir. Çalışana verilen sözler sözleşme niteliği taşıdığı için psikolojik sözleşme doğal olarak ortaya çıkmaktadır (Çankır, 2019, s. 161).

Hem örgüt hem de çalışan için fayda sağlayan bir psikolojik sözleşmenin çalışanın örgüte ve işine olan bağlılığını artıracığı ve verimlilik artışı ile iş tatminini olumlu etkileyeceği öngörülmektedir. Psikolojik sözleşmeye uyulmadığı takdirde ise zamanla

örgüte olan duygusal bağlılık ve performansın azalacağı, işten ayrılmaların artacağı öngörülmektedir.

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, kurumun çalışanına katmış olduğu değerler ile çalışanın örgütte mutlu olabilmesini sağlayacak faktörlerdir. “İşin niteliği ve önemi, Yönetim biçimi, Ücret düzeyi, Gözetim, Örgüt kültürü, Örgütsel adalet, Örgütsel ödüller” gibi değişkenler örgütsel faktörlerin içinde yer almaktadır. Bu faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

1.5.2.1. İşin Niteliği ve İşin Önemi

Çalışılan işin hem kurumda hem de dış çevrede bireylerin yaşamı üstündeki etkisiyle işin öneminden bahsedilmektedir. Yapılan araştırmalarda alt kademe çalışanlarının kişisel faktörlere daha çok önem verdiği ve bu durumun örgütsel bağlılığı artırdığı bilinmektedir. Yine yapılan aynı çalışmada üst kademe çalışanlarının örgütsel özelliklere önem verdiği ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı ortaya konulmuştur (Dolu, 2011, s. 36). Kararlara katılma, rol belirsizliği gibi değişkenlerin üst kademe çalışanlarının bağlılığını etkileyen önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir.

Yapılan işin zorluk derecesi ile çalışanı motive edebilme durumu, işin çalışan üzerindeki sorumluluğu ve çalışana verilen yetkiler ile çalışanın işi ile özdeşleşmesi gibi örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen birçok özellik vardır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak amacıyla verilen işlerin örgütlenme ve denetlemesini yapabilmek için çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi gerekmektedir. Çalışanlar yetki ve sorumluluk verilen işlerde başarı elde ettikleri zaman yaptıkları işten zevk almaktadırlar ve bu durum örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Dolu, 2011, s. 37).

Çalışanları tek bir alanda değil farklı kademelerde çalıştırmak onların becerilerini geliştirmekte ve potansiyellerini artmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu durum çalışanın verimliliğinin ve örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır.

1.5.2.2. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi örgüt çalışanlarının bağlılığını büyük ölçüde etkilemektedir. Üst yönetimdeki yöneticilerin çalışanlarına yönelik baskıcı ve otoriter olması durumunda çalışanlar üst yönetimden korkarak kendi fikirlerini söylemekten çekineceklerdir. Bu durum örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyecek ve çalışanların baskıdan kurtulmak için işten ayrılmasına neden olacaktır. Dolayısıyla örgütün üst yönetimindeki kişilerin çalışanlara karşı davranışları örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Şimşek B. , 2013, s. 161). Yöneticilerin kurum kültürü oluşturmaları ve bu kültürü koruyabilmek için uygulamalar ve programlar geliştirmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin çalışanın ihtiyaçlarını gidermek için uygun çözümler bulması ve bu çözümleri uygulayabilmeleri çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesini sağlayarak örgüte olan duygusal bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Aksi takdirde çalışanın örgüte olan bağlılık düzeyi düşük olacak ve bu durum verimliliğin azalmasına neden olacaktır. Klasik ve Neoklasik yönetim yaklaşımları bu konu için verilebilecek en uygun örnekler olmaktadır. Klasik Yönetim Yaklaşımı 1880-1930 yıllarını içermektedir. Bu yaklaşımda üç farklı klasik yönetim teorisi yer almaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Türengül, 2005, s. 108):

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teoriyi kapsayan bu üç farklı fikrîsel yaklaşımların ortak yönü, örgütlerde insan unsuru haricindeki diğer faktörler üzerinde durmuş olmalarıdır (Arıkboğa Ş. , 2010, s. 41). İnsanı sosyal bir varlık olarak değil, adeta bir makine olarak görmüşlerdir. Dolayısıyla insanı değil örgütü yani sistemin kendisini önemsemişlerdir.

Klasik yönetim yaklaşımında insanın rasyonel bir varlık olduğu benimsenmektedir. Bu nedenle rasyonelite esas alınmaktadır. Klasikler, insanı çıkarlarını düşünen bir varlık olarak gördükleri için çok para verip daha çok çalıştırarak insanların para ile motive olacaklarını öngörmüşlerdir. Örgütü kapalı ve mekanik bir sistem olarak ele almışlardır (Genç, 2012, s. 93). Kapalı sistemlerin en güzel örneği mekanik sistemler olmaktadır. Çevresiyle ilişkisi olmayan sistem kapalı sistem olarak tanımlanmaktadır. Kapalı sistemler çevreden etkilenirler ancak çevreyle bilgi, enerji, malzeme alışverişleri olmadığı için entropi gerçekleşmektedir. Sistemlerde olumsuzluğa ve yıkıma doğru bir gidiş vardır. Bu kötü olan gidişe kısaca yok oluşa doğru gitmeye entropi denilmektedir. Entropi, kapalı sistemlerde daha kuvvetli olmaktadır. Kapalı sistemlerde çevre ile ilişki olmadığı için entropi'ye müdahale edilememektedir. Dolayısıyla kapalı sistemler, entropi'ye karşı koyamamakta ve bir süre sonra sistem tamamen durmaktadır. Açık sistemler ise çevrelerinden almış oldukları bilgi, malzeme ve enerji ile entropi'yi durdurmakta ve etkilerini negatife çevirebilmektedirler.

1929 yılında gerçekleşen ekonomik buhran nedeniyle işletmeler farklı yönetim arayışları içerisine girmişler ve yeni bazı yönetim anlayışlarının oluşmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu anlayış doğrultusunda da Neoklasik Yönetim Teorisi ortaya çıkmıştır. Neoklasik düşünce, klasik yönetim düşüncesinin aksine insan unsuru üzerinde durmuş ve insana önem verilmesi gerektiğini savunmuştur. Neoklasik yönetim düşüncesinin öncüsü olarak bilinen Elton Mayo (1930), çalışanlara daha çok anlayış gösterildiğinde işletmelerin daha fazla kazanacağını savunmuş ve insan odaklı bir yaklaşımı benimsemiştir (Türengül, 2005, s. 110).

Klasik teoride insan, örgütün büyümesinde işlem gören bir varlık olarak değerlendirilip bir makine olarak görülmektedir. İnsandan ziyade örgüte önem verildiği için insan pasif bir faktör olarak görülmektedir. Ancak neoklasik teori bu anlayışa karşı çıkmaktadır ve örgütlerde etkinliği belirleyen en önemli faktörün insan olduğunu savunmaktadır (Ekinci, 2019, s. 25).

Neoklasik yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışının kavram ve ilkelerine dayanır fakat klasik yönetim anlayışının aksine insani ilişkilere daha çok önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütte nasıl davranacaklarının tespit edilmesine odaklanılmıştır. Bu sayede ilerleyen yıllarda 'örgütsel davranış' konusu ile ilgili pek çok araştırma yapılmasına katkı sağlamıştır.

1.5.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanlara verilen ücret örgütsel bağlılık için çok önemli bir unsur olmaktadır. Aynı zamanda verilen ücret çalışanın hem örgütteki hem de sosyal yaşantısındaki statüsünü belirlemektedir.

Çalışanlara yapılan yüksek ödemeler onların örgütsel bağlılığını artırmakta ve işi daha çekici hale getirmektedir. Çünkü yapılan araştırmalar düşük ücret ile çalışanların daha yüksek ücretli iş teklifi almaları durumunda işten ayrılmayı düşündüklerini ifade etmekte ve verilen ücret ile devam bağlılığının pozitif yönlü ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Çankır, 2019, s. 161). Bu durum iş gücü devir oranlarının artmasına neden olmaktadır.

Çalışanlara yüksek ücret verilmesi durumunda çalışanların aynı ücreti veren alternatif iş imkânları bulması zorlaşacak ve böylece çalışanın devamlılık bağlılığı artmış olacaktır. Ayrıca çalışanlara ücret verilirken adil davranılması da örgütsel bağlılık için önemli bir unsur olmaktadır. Verilen ücret çalışanlar tarafından ne kadar adaletli ve dengeli olarak görülürse çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları o ölçüde artış ya da azalış gösterecektir (Çöl & Gül, 2005, s. 296).

1.5.2.4. Gözetim

Yapılan işin gözetiminin yapılması örgüt çalışanlarının sorumluluk anlayışlarını etkilemektedir. Yönetimdeki kişilerin çalışanlarına baskıcı bir tavır sergileyerek çalışanların alınan kararlara katılmalarını istememesi örgüt çalışanlarının sorumluluk almamasına ya da sorumluluktan kaçmasına neden olmaktadır (Çankır, 2019, s. 162).

Yöneticilerin gözetim yaparken kendi varlıklarını çalışanlara hissettirerek çalışanların hem davranışlarını hem de iş yapma şekillerini gözlemlemesi çalışanların sorumluluk duygularını güçlendirmektedir. Ancak çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri için yapılan gözetimin ne çok sıkı ne de çok yakın olmaması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanların iş davranışlarını gözlemleyerek çalışanlara çok fazla müdahale etmeyerek onların performansları ile ilgili geri bildirimde bulunmaları çalışanların örgütsel bağlılığının artmasını sağlayacaktır (Dolu, 2011, s. 40).

Bu konu için Likert Kuramı örnek olarak verilmektedir. Rensist Likert (1960)'ın geliştirmiş olduğu sistem 4 modeli, yönetim anlayışının gelişmesinde katkı sağlamıştır. Likert'e göre verimlilik sürekli olmalıdır. İnsanlara baskı uygulamanın, onları korkutmanın, cezalandırmanın ve katı bir yönetim uygulamanın verimliliği olumsuz etkileyeceğini ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağını belirtmektedir.

Likert'in geliştirmiş olduğu modelde yer alan Sistem 1, katı ve sıkıyönetimi ifade ederken Sistem 4 modeli ile katılımcı bir yönetim anlayışı ifade edilmektedir. Sistem 1 modelinde yönetici konumundaki kişi çalışanların gözlerini korkutmaya çalışarak onları tehdit edip cezalandırarak motive olmalarını ve çalışmaya devam etmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Sistem 1 modelinde çalışanlar arasında bir ekip dayanışması yoktur. Tüm kararı yöneticilerin verdiği ve çalışanların bu kararlara uymalarının zorunlu olduğu despotik bir yönetim anlayışı söz konusudur. Bu model de insanlar çok nadir de olsa ödüllendirilmektedir.

Sistem 4 modelinde ise çalışanların verilen kararlara katılımlarını sağlamak, onlar için çalışma koşullarını uygun hale getirmek, çalışanların sorumluluk almalarını sağlamak ve çalışanlara yetki vererek onları sürece dâhil etmeye çalışmak amaçlanmıştır. Bu model insanların bir ekip çalışması gerçekleştirebilmelerini ve aralarında bilgi paylaşımı olmasına önem vermektedir.

Likert geliştirmiş olduğu bu model ile işletmeler için en uygun olan yönetim sisteminin Sistem 4 modeli olduğunu savunmaktadır. İnsanların yöneticilerden korkmaması gerektiğini onlara güvenip örgütün gerçekleştirmek istediği amaçları birlikte yapmaları gerektiğini ifade etmektedir. Sistem 4 modelini uygulayan işletmelerde

verimliliğin sürekli olacağını, insanların işte daha mutlu olacaklarını ve işten ayrılmalarının azalacağını belirtmiştir.

1.5.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletten kastedilen kurum yönetiminin aldığı kararlar ile yaptığı uygulamaların örgüt çalışanları tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının görev dağılımları, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanlara verilen ücret düzeyleri, mesaiye uyulma gibi yönetsel kararların değerlendirilme sürecidir. Aynı örgütte işe başlayan iki yeni personele aynı işi yapmaları durumunda verilen ücretin de aynı olması gerekmektedir. Aksi takdirde diğer çalışandan daha düşük bir ücret alan personelin çalıştığı örgütte örgütsel adaletin zayıf olmasından muzdarip olmasına neden olacak ve bu durum aynı zamanda o çalışanın örgütsel bağlılığını azalmasına neden olacaktır (Çankır, 2019, s. 162).

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ve yönetsel adalet olarak ikiye ayrıldığı bilinmektedir. Dağıtımsal adalet, çalışanlara verilen hem maddi hem de maddi olmayan ödüllerle görev ve sorumlulukların örgüt çalışanları arasında adaletli şekilde dağıtılıp dağıtılmadığının çalışanlar tarafından nasıl anlaşıldığıyla alakalıdır. Aynı zamanda dağıtımsal adalet, örgüt çalışanlarının yapmış oldukları işten ve aldıkları ücretten tatmin olmalarını sağlamaktadır (Şimşek B. , 2013, s. 49).

Yönetsel adaletten kastedilen örgütte çalışanları etkileyen konularda alınan kararlar ile bu kararların işleyiş sürecindeki adaleti ifade etmektedir. Yönetsel adalet, yöneticilerin örgüt çalışanları tarafından adil kararlar alan kişiler olarak değerlendirilmelerini sağlamakta ve örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır. Yapılan çalışmalarda da dağıtımsal adaletten ziyade yönetsel adaletin örgüt bağlılığını etkilediği ortaya konulmuştur.

1.5.2.6. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, örgütte yüksek performansa sahip çalışanlara teşekkür etmenin ve gösterdikleri performansı sürdürebilmelerini sağlamanın en iyi yoludur. Örgütler çalışanlarını motive edebilmek ve çalışanlarının istenilen amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayabilmesi için çalışanlarına birçok farklı ödüller vermektedirler. Verilen ödüller çalışanların bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle de terfi, kariyerde ilerleme imkânları, maaşa ek olarak verilen ücret ödemeleri, yeni bir işe veya projeye başlama ve o işi/projeyi bitirme vs. gibi kişisel olmayan pek çok ödülün çalışan bağlılığını artırmada etkili olduğu bilinmektedir (Özerden, 2022, s. 23-24).

Çalışanlara iş ile ilgili verilen ödüllerin içsel olan ödüller ve dışsal olan ödüller olarak iki çeşidi vardır. İçsel olan ödüller, doğrudan iş yapmak ile ilgilidir. Çalışanı sözlü olarak takdir etmek onun yalnızca maddi olarak değil aynı zamanda manevi yönden de ödüllendirilmesini ve örgütte değer gördüğünü hissetmesini sağlamaktadır. Çalışanların maaşlarına yapılan artışlar ile maaşa ek olarak verilen ikramiyeler, bayram harçlıkları, çalışanların okuyan çocuklarına burs verilmesi gibi maddi nitelikte olan ve çalışanlar iş yaparken ortaya çıkan etkileşimden doğan sosyal ödüllere ise dışsal ödüller adı verilmektedir. Yapılan araştırmalarda dışsal ödülün ziyade içsel ödüllerin örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur. Yine yapılan farklı bir araştırmada da örgütteki çalışanlara verilen ödüller arttıkça örgüt çalışanlarının duygusal bağlılığının da artacağı öne sürülmüştür. Fakat duygusal bağlılıkla ödül arasında pozitif ilişki olabilmesi için iş

yerindeki stresin, tehlikenin ya çok düşük aşamada olacağı ya da hiç olmayacağı ifade edilmiştir. Ödül ve devam bağlılığı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu öngörülürken normatif bağlılıkla ödül arasındaki ilişkinin düşük olacağı öngörülmüştür (Şimşek B. , 2013, s. 50-51).

1.5.2.7. Kurumsal Kültür

İnsanlar bir araya geldiklerinde topluma özgü bir kültür inşa etmektedirler. Aynı şekilde bireylerin birlikte çalıştıkları yapılarda da kendilerine özgü kültürleri vardır. Kurum tarafından inşa edilen bu kültür örgüt kültürü ya da kurumsal kültür şeklinde ifade edilmektedir (Örücü & Ayhan, 2001, s. 87-88).

Hem kültür kavramı hem de kurum kavramı, örgütlerde 1970'lerin sonlarına doğru insan sermayesinin öneminin anlaşılması ile birlikte birbiriyle bağdaştırılmakta ve 1980 yılından itibaren literatürde kurumsal kültür kavramından bahsedilmektedir. 1980'li yıllardan sonra kurum kültürüne dair farklı pek çok çalışmalar yapılarak bu konu farklı birçok alanda ele alınmıştır. Dolayısıyla bu durum kurum kültür ile ilgili çeşitli tanımların bulunmasında etkili olmaktadır. Kurumsal kültür ile ilgili bazı tanımlar şöyledir (Acar, 2019, s. 3-5):

- Kurumsal kültür, belirli dönemleri kapsayan ve belirli bazı toplumlarda ortaya çıkmış olan hem açık hem de kolektif sistem olarak tanımlanmaktadır.
- Kurumsal kültür, iş görme ve o işi yönetebilme becerisidir.
- Kurumsal kültür, örgütün gerçekleştirmeyi istediği amaçları doğrultusunda davranılması konusunda çalışanlarına yardım eden ve formel olarak kabul edilen kurallar bütünüdür (Van Muijen, 1999).
- Kurumsal kültür, örgüt çalışanlarının davranışlarını belirleyerek kurumsal iş görmenin nasıl gerçekleşeceğini belirten davranışlar bütünüdür (Berberoğlu, Besler, & Tonus, 1998).
- Kurumsal kültür, örgüt çalışanlarının davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olan inançlar bütünüdür.

1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Profesyonellik, Yeni iş bulma olanakları, İşsizlik oranı, Sektörün durumu, Ülkenin sosyoekonomik durumu vs. örgütsel bağlılığa etki eden değişkenler örgüt dışı faktörler olarak ifade edilmektedir.

Profesyonellik çalışanların mesleklerine olan bağlılıkları ile ilgili kavramdır. Aynı zamanda çalışanların yapmakta oldukları işlerde uzmanlaşması, mesleği ile bütünleşmesi anlamına da gelmektedir (Bozok, 2016, s. 25). Fakat son zamanlarda profesyonellik kavramı ekonomik olarak kişinin çıkarlarına ve menfaatlerine uygun olana yönelmesi anlamında kullanılmaktadır (Bilgiç, 2017, s. 43). Profesyonel davranan kişiler, kendileri için daha uygun bir iş buldukları zaman çalıştıkları kurumdan ayrılmayı tercih ettikleri için duygusal bağlılığa çok fazla önem vermemektedirler (Bilgiç, 2017, s. 44). Bu durum

profesyonel hareket eden kişilerin örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Kişilerin işe başladıktan sonra alternatif iş imkânlarını değerlendirmeleri de örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı bir faktör olmaktadır. Birey, çeşitli nedenlerle örgütten ayrılmak istediğinde yeni iş bulma çabası içine girmektedir. Yeni bir iş bulduğunda da örgütten ayrılmayı tercih etmektedir. Ancak bireyin yeni bir iş bulamaması durumunda çalıştığı örgüte olan bağlılığının arttığı bilinmektedir.

İşsizlik oranı, Sektörün durumu, Ülkenin sosyoekonomik durumu da örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler olmaktadır. Ekonomik anlamda gelişmemiş ülkelerde çalışanlar işe girmenin zor olduğunu düşünmekte ve iş bulmakta zorlandıkları için çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Şimşek B. , 2013, s. 43). Ekonomik anlamda gelişmiş olan ülkelerde ise yeni iş imkânları çok daha fazla olduğu için çalışanların örgüte olan bağlılıkları zayıftır. Yeni iş bulduklarında bunu değerlendirip uygun gördükleri takdirde örgüte olan bağlılığa önem vermeden işten ayrılmaktadırlar. Bu durumu önleyebilmek ve ortadan kaldırmak için kurum kültürünün yaygınlaştırılması gerekmektedir (Bilgiç, 2017, s. 43-44).

1.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanlar ve örgüt bakımından büyük bir önem taşıyan kavramdır. İnsanlar, çalıştıkları kurumda birtakım amaç ve değerler için bir araya gelmekte ve bütünü oluşturmaktadırlar. İnsanlar arasında paylaşılan ortak değerler olması ve bu değerlerin birden fazla olması o kurumda güçlü bir kurum kültürü olduğu anlamına gelmektedir. İşletmelerde güçlü bir kurum kültürü oluşturmak kurum içindeki birliği sağlayarak etkinlik, verimlilik ve sürekliliği artırmaktadır. Örgüt ile çalışanların devamlı birbirlerine katkı sağlamaları birbirleri arasında bağlılığın sürmesini sağlamaktadır (Samatov, 2006, s. 65-67).

Örgütsel bağlılık hem çalışanların çalıştıkları kuruma karşı sadakat duygularını artırmakta hem de çalışanların kurum kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bir kurumun çalışanları, kendi kurumlarına karşı aidiyet hissetmediklerinde o kurumda kalmak istememektedirler. Dolayısıyla bu durum işgücü devir oranının artmasına, verimlilik, etkinlik ve performansın azalmasına neden olmaktadır. Bu durum kurumun zarar görmesine ve itibarını kaybetmesine yol açacaktır. Ancak kurum çalışanları, çalıştıkları kuruma karşı aidiyet hissederek çalıştıklarında o kurumda istekli bir şekilde kalmaya devam edeceklerdir. Böylece işten ayrılmalar azalacak, verimlilik, etkinlik, performans ve iş memnuniyeti artacaktır (Bal, 2020, s. 25). Bu konuya Hawthorne Deneyleri ile McGregor (1957)'un X Teorisi ve Y Teorisi örnek olarak verilmektedir.

Neoklasik Yönetim teorisinin ortaya çıkmasını sağlayan çalışmalardan ilki Elton Mayo ile arkadaşlarının (1930) sekiz yıl boyunca yaptıkları Hawthorne Deneyleri olmuştur. Bu deneyde çalışanların daha rahat gözlemlenebilmesi için iki farklı grup oluşturulmuştur. Bu gruplardan ilki kontrol grubudur. Bu grup işletmenin hiçbir değişiklik yapmadan eski halini sürdürdüğü bir gruptur. İkinci grup ise bir deney grubudur. Bu grupta çalışanlar yine aynı işi yapmakta fakat bu grubun çalışma koşullarında değişiklikler yapılmaktadır. Işıklandırma ve aydınlatma ile ilgili deneyler yapılarak test odalarında insanlar değerlendirilmekte ve mülakat programlarına dâhil edilerek gözlemlenmektedir (Ekinci, 2019, s. 25-26). Hawthorne Deneylerinde özellikle insani ilişkilere önem verilerek çalışanların dinlenebilmeleri için molalar verilmekte ve insanlar ödüllendirilmektedir. Aynı zamanda yöneticiler, çalışanlara yetki vermekte ve çalışanların problemlerini çözmek için onlarla toplantılar yaparak onları örgütün bir parçası olarak görüp sorunların birlikte çözülmesini sağlamaktadır (Genç, 2012, s. 113-116).

Yapılan deney neticesinde eski şartlarda çalışmaya devam eden kontrol grubunda iş gücü devir hızının yüzde iki yüz elli civarında olduğu tespit edilmiştir. Karşılaştırma yapılması için çalışma koşullarında farklılıklar yapılan deney grubunun iş gücü devir hızı tespit edilmeye çalışılmış ve bu oranın yüzde beş ile yüzde altı civarında olduğu belirlenmiştir (Ekinci, 2019, s. 25-26). Ayrıca deney grubunda çalışan insanlar arasında informal ilişkiler ve grup dinamiği olduğu gözlemlenerek çalışanların daha mutlu ve istekli çalıştıkları fark edilmiştir. Bu durum deney grubunun verimliliğinin artmasını sağlayarak insana önem verilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Genç, 2012, s. 113-114).

Hawthorne Deneylerinin ardından beşeri ilişkilere yönelik birçok teori ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri de McGregor (1957)'a ait X ve Y teorisidir. McGregor, "*Organizasyonların Beşeri Yönü*" isimli çalışmasında X ve Y teorisinden bahsederek insanı iki farklı şekilde ele alan bir yönetim anlayışından bahsetmektedir.

X teorisine ait başlıca ilkeler şu şekildedir (Akıncı Vural, 2016, s. 24):

- İnsanlar çalışmayı sevmeyen varlıklardır. Bu nedenle ilk fırsatta o işten kurtulmak isteyeceklerdir.
- Örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlara karşı çalışanlar isteksiz davranırlarsa o işi gerçekleştirmek için zorlanmalı, cezalar verilerek korkması sağlanmalı ve denetlenerek yönetilmelidir.
- Çalışanlar sorumluluk almayı istemezler. Dolayısıyla inisiyatif kullanmaz ve risk almazlar. Çalışanların en temel önceliği kendilerinin güvenliğidir.

X teorisi, Klasik yönetim düşüncesine benzetilmektedir. Bu teoriye göre insanlar bencil, pasif ve çıkarlarını düşünen varlıklardır. Bu teoride tıpkı klasik yönetim düşüncesinde olduğu gibi insanlara sorumluluk verilmesi gerekli görülmez. Çünkü insanlar hep başkalarından emirler alarak kendilerine verilen işleri yapan varlıklar olarak görülmektedirler. İnsanlar merkezi yönetim anlayışıyla yönetildikleri için yetki devri yapılmamaktadır. İnsanların doğuştan gelen bir tembelliğe sahip oldukları ve çalışmayı sevmedikleri öne sürülmüştür. Bu nedenle insanları çalıştırmak için onları zorlayarak ve korkutarak motive ederek çalışanlar üzerinde bir otorite kurabileceklerini öngörmektedirler.

X teorisinin aksine Y teorisine ait başlıca ilkeler ise şu şekildedir (Akıncı Vural, 2016, s. 24):

- İnsanların çalışma esnasında harcadıkları fiziksel ve düşünsel uğraşlar tıpkı bir oyun veya dinlenme gibi doğal bir durumdur.
- İnsanlar doğuştan tembel değildir. İnsanlar çalıştıkları işletmelerde birtakım olumsuz deneyimlere sahip oldukları için olumsuz davranış sergilemektedirler.
- Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeleri için kişiler bir işi yapmaya zorlanmamalı ve cezalandırılmamalıdır. Çalışanlara birtakım sorumluluklar verilerek kendilerini yönetebilme ve denetleyebilme imkânı sağlanmalıdır.

- Sorumluluk verilen işlerde çalışanların başarılı olması durumunda çalışanlar ödüllendirilmelidir.
- İnsanlar uygun koşullarda çalıştıkları zaman sorumluluk almaktan çekinmemekte ve başka sorumluluklar almayı istemektedirler.
- İnsanlar yapabileceklerinin de üstünde bir yeteneğe sahip olan varlıklardır. Önemli olan insanlardaki o yeteneği keşfedebilmek ve yeteneğin ortaya çıkmasını sağlayabilmektir.

Y kuramı, Neoklasik yönetim düşüncesine benzetilmektedir. Bu teoriye göre insanlar aktif, yaratıcı, gelecekte daha başarılı olma potansiyeline sahip olan varlıklardır. Bu teoriye göre insanlar doğuştan tembelliğe sahip olan varlıklar değildir. Önemli olan insanlara iyi çalışma koşulları sağlayabilmektir. İnsanların başkaları tarafından yönetilmeye değil kendi kendilerini yönetebilmeleri ve denetleyebilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla insanlara sorumluluklar verilmeli ve yetki devri yapılmalıdır. İnsanlar sorumlulukları ne ölçüde yerine getirirse o ölçüde ödüllendirilmeli ve takdir edilmelidir. İnsanları sadece ekonomik anlamda değil sosyo psikolojik anlamda da güdülemek gerekmektedir.

X ve Y teorisi birbirinin karşısı olan birer teoridir. Her iki teoride de insan ilişkileri üzerinde durulmaktadır. X teorisinde çok katı ve sert bir yönetim anlayışı hâkimdir. Kararları yöneticiler vermekte ancak suçlananlar genellikle çalışanlar olmaktadır. İnsanlara fazla para verip onlardan yapabileceklerinin üstünde bir çaba istenilmekte ve çalışanlar bunun için zorlanmaktadır. İnsanlar tembel ve pasif olarak görülmekte ve onları çalıştırmak için sürekli zorlamak gerektiği ifade edilmektedir.

Y teorisinde ılımlı ve çalışanlar ile iyi ilişkiler kurmak isteyen bir yönetim anlayışı hâkimdir. Çalışanların karar verilirken sürece dâhil edilmeleri sağlanmakta ve bir sorun olduğunda çalışanlar değil yöneticiler suçlanmaktadır. İnsanları sadece para ile motive etmek doğru değildir. Çünkü insanlar sosyal varlıklardır. İnsanların takdir edilip ödüllendirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin kendi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırabilmeleri için birtakım çalışmalar yaparak strateji ve politika belirlemeleri gerekmektedir. Çünkü örgüt içinde çalışan herkesin kendisini örgütün sahibiymiş gibi hissetmesi ve örgütü benimsemesi gerekmektedir. Yapılacak olan çalışmalar ve belirlenecek olan politikalar ile stratejilerin hem örgüt hem de çalışanlar yararına olması gerekmektedir. Böylece hem örgüt yaşamını devam ettirebilecek hem de örgütün çalışanları işlerinde daha mutlu ve huzurlu olacaklardır. Bu konuya durumsallık yaklaşımı örnek olarak verilmektedir (Akıncı Vural, 2016, s. 25-27).

Klasik ve neoklasik teorilerinin örgütsel olayları açıklamada yetersiz kalması 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan durumsallık yaklaşımının gelişmesine katkı sağlamıştır. *Durumsallık Yaklaşımı* kavramını 1967 senesinde ilk kez Paul Lavrence ve Jay Lorsche kullanmışlardır. Durumsallık yaklaşımı, her yönetim sisteminin her yerde her koşulda geçerli olmadığını ve durumdan duruma değiştiğini ifade etmektedir. Her durumun kendine has özellikleri bulunmaktadır ve farklı yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin farklı durumlara özgü farklı yollar bulması gerekmektedir.

Durumsallık yaklaşımının amacı, yöneticilerin organizasyon yapısı içerisinde başarıya ulaşabilmesi için birtakım olası stratejiler önermektir. Durumsallık

yaklaşımı'nın yöneticiler tarafından tercih edilmesinin birçok sebebi vardır. En önemli sebeplerden biri 'en iyi tek yol' tercih edilip uygulandığında birtakım sorunlara aynı cevaplar alınmakta fakat farklı koşullarda daha önce belirledikleri sert yaklaşımların uygulanması durumunda iyi bir sonuç alınmamaktadır. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı ile her durumun kendine has olduğu ve farklı yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu iddia edilmiştir (Akıncı Vural, 2016, s. 26-27).

Tüm bu yönetim yaklaşımlarında çalışanların kuruma olan bağlılıklarının yıllar içinde geçirdiği süreçler anlatılırken kurum kültürünün de örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde durulmaktadır. Kurumsal kültüre ait bilgilere ikinci bölümde yer verilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KÜLTÜR

2.1. Kültür Kavramı ve Kültürün Oluşumu

Kültür kelimesinin kökeni Latince "Cultura" fiilinden gelmektedir. Klasik Latince 'deki bu fiil "büyümek" anlamına gelmektedir. Geçmiş yıllarda tarım ve alet yapmak gibi işler ile ilişkilendirilmiş olan kültür kavramı zamanla değişim göstermiş ve farklılaşmıştır. Kültür kelimesi, 18'inci yüzyıldan evvel ekip biçmek ve toprağı işlemek anlamlarında kullanılırken 18'inci yüzyıl sonunda Almanca'da kişinin zihinsel kapasitesinin oluşturduğu değer olarak kullanılmaya başlanmıştır (Çırak, 2020, s. 27). İnsanları farklılaştıran en önemli özelliklerin toplumsallık ile iletişim olduğu öngörülmüştür. Kültür, çok yönlü bir iletişime sahip olduğu için insanlara ait karmaşık ve gelişmeye devam eden toplumsallığın bir ürünü olarak görülmüştür (Oğuz, 2011, s. 128).

Kültür kavramı hem geçmişte hem de günümüzde çok fazla kullanılmaktadır. Ancak kültür hala değişim ve gelişim gösteren bir kavram olduğu için birçok farklı bakış açısı ile farklı tanımlar yapıldığından az anlaşılan bir kavram olmuştur (Gürçay, 1994, s. 38). Literatürde de kültürün tanımı konusunda pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. 18'inci yüzyılda yaşanan düşünce ve inanç farklılıklarından doğan kültür tartışmaları günümüzde hala devam etmektedir (Arslantaş, 2008, s. 106).

1871 yılında kültür kavramının en eski tanımlarından birini yapan Tylor (1865), kültürü 'Bir toplumdaki bireylerin bilgileri, inançları, sanat anlayışları, ahlak ve hukuk kurulları, gelenekleri ve alışkanlıklarından oluşan karmaşık bir bütün' olarak tanımlamıştır (Aktan & Tutar, 2007, s. 2). Voltaire ise insanların zekâları ile hem yeteneklerini hem de davranışlarını geliştirip iyileştirebildiklerini, zevklerini inceltebildiklerini ve bu etkinliğin neticesinde insanların kazanmış oldukları özellikleri kültür olarak tanımlamıştır (Gürçay, 1994, s. 38). Kültür hakkında yapılan tanımlarda kültürün 'yüksek genel bilgi' şeklinde tanımlandığı da görülmektedir (Arslantaş, 2008, s. 106).

Kültürün öğrenilmesi ömür boyu sürmektedir. Kültürün oluşumu insanların hem kültürü öğrenmesi hem de çevreleriyle iletişim kurup etkileşim halinde olmaları sonucunda ortaya çıkmakta ve insanlar arasında kültürün aktarımı sağlanmaktadır (Tezcan & Pado, 2018, s. 277-278). Kroeber (1985)' in yapmış olduğu tanıma göre kültür; toplum tarafından öğrenilen ve aktarılan davranışlar, toplumun ortak fikirleri, değerleri, alışkanlıkları ile bireyin motive olmasını sağlayan davranışların bütünüdür (Tezcan & Pado, 2018, s. 277). Hofsted (2001)'e göre ise kültür, bireylerin genç yaşlarda öğrendiği ve bir grubun mensuplarını diğer grubun mensuplarından farklı kılan inançlara, değerlere ve varsayımlara sahip olmaları durumudur (Çırak, 2020, s. 34). Kısaca kültür, bir grubun benzer davranış kalıplarını tanımlama sürecinde insan gruplarının yaşam tarzlarındaki farklılıkları sorgulamak için bir araç olarak kullanılmaktadır.

Kültür, bir toplumun benliğini oluşturan ortak fikirler ile düşünceleri, o topluma hitap eden inançları, içinde bulunduğu toplumun tutum ve davranış biçimlerini içeren bir bütündür. Kültür bireyler tarafından oluşmakta ve toplumun yapısını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla birey toplumun bir parçası olmakta ve kültür, toplumun oluşturup aktardığı düşünceler ile davranış yapılarını göstererek içinde bulunulan toplumun ortak değerlerini aksettirmektedir (Arslantaş, 2008, s. 105-107).

2.2. Kültürün Özellikleri

Kültür kavramı ile ilgili birçok farklı tanımlar olmasına karşın kültürün bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Kültürün özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Tezcan & Pado, 2018, s. 277-278), (Arslantaş, 2008, s. 106):

- Kültür, kalıtsal değildir ve sonradan öğrenilebilmektedir.
- Kültür, insan ürünüdür ve toplumsal olma özelliğine sahiptir. Bu durum bireyi diğer tüm canlı çeşitlerinden farklı kılan bir özellik olmaktadır.
- Kültür, çağa uyum sağlayabilmek için dönemin ihtiyaçlarına göre değişkenlik gösterebilmektedir.
- Kültür, bireylere bırakılan sosyal mirastır.
- Kültür, hem maddi hem de manevi öğeleri içinde barındırmaktadır.
- Ortak bir dil kullanılması yalnızca kültürün korunması ile mümkün olmaktadır.
- Kültür, bireysel değildir. Kültür bireylerin hem davranış biçimi hem de yaşayış şeklidir.
- Kültür birikimdir. Geçmişten geleceğe yön veren bir tarihe sahip olmakta ve süreklilik göstermektedir.
- Kültür, toplumun sosyal kişiliğinin sembolü olarak görülmektedir.
- Kültür, toplumsaldır ve toplumun düşünce yapısı ile ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.
- Kültür, bir toplumun benliğini ortaya çıkartmasını sağlayarak bireyin kim olduğu sorusuna cevap olan değerler bütünüdür.
- Kültür, var olan bir toplumu diğer toplumlardan ayırabildiği için sınıflandırma özelliğine sahip olmaktadır.
- Kültür toplumsal düzeni sağlamaktadır.
- Kültür sürekli gelişim göstermektedir. Durağan olmayan bir yapıya sahip olmaktadır. Bu durum toplumların dünü, bugünü ve yarını için önem arz etmektedir.
- Kültür, toplumda yer alan kişilerin tavır ve tutumları ile motivasyon ve verimliliklerini etkilemektedir.

2.3.Kültürü Oluşturan Faktörler

2.3.1. Dil

Dil, bireylerin iletişim kurmak amacıyla kullanmış oldukları anlamlı semboller bütünüdür. Dil, topluma bırakılan kültürel bir miras olarak görülmektedir. Dünya üzerinde var olan her bir dil ait olduğu toplumun mensupları tarafından kullanılmaktadır. Diller her yönden konuşuldukları toplumların kültürlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle dilbilimciler toplumlar üzerinde incelemeler yaparken o toplumların yerel dillerini de öğrenmişlerdir. Bu sayede toplumların kültürlerini daha iyi anlayarak öğrenmişlerdir (Altın Gülova & Demirsoy, 2012, s. 52).

2.3.2. Din ve İnançlar

Kültürü oluşturan diğer faktörlerden biri de din ve inançlardır. Her bireyin içinde bulunduğu toplumun farklı dinlere ve inançlara sahip bir yaşam biçimi vardır. Bireyler bir şekilde bir dine ve inanca sahip olarak yaşamlarını devam ettirmişlerdir. Din, bireylerin ortak duyguları ile inançlarının büyük ölçüde gelişmesini sağlayan toplumsal bir kurumdur. İnançlar, insanların yaşamlarının bir kısmına dair algıların ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. Toplumların sahip oldukları inançlar arasında benzerlikler olabilmektedir. Bu durum benzer inançlara sahip toplumların kültür inançlarını da etkilemektedir (Uzun, 2020, s. 11-12).

2.3.3. Değerler

Değerler, insanların amaçları ile davranışlarını belirlemede nelerin doğru ya da yanlış olduğunu bizlere göstermektedir. Aynı zamanda değerler, bireylerin hem güzel hem de iyi olana yönelirken kullanmış oldukları ve sosyal yaşamın ana çizgisini oluşturan kültürel olarak belirlenmiş standartlardır. Her toplumun ve kurumun kendine özgü ya da birbirine benzer değerleri ve kültürleri bulunmaktadır (Akıncı Vural, 2016, s. 159-161).

2.3.4. Normlar ve Yasalar

Tarihsel süreç içerisinde yazılı olmayan kültür kuralları, yazılı olan hukuk kurallarından daha önce gelişmiştir ve hukukun gelişmesine katkı sağlamıştır. Hukuk kurallarının gelişimi sürecinde; toplumun örf, adet, gelenek ve ahlak kuralları en önemli faktörlerden olmuştur. Hukuk, toplumun genelinin değer yargılarını içinde barındırır. Hukukun temel amacı toplumsal ve sosyal hayat düzenini sağlamaktır. Kültür, yani yazılı olmayan kurallar ile yazılı olan kuralların birbirleri ile çatışmaması, toplumsal düzenin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Toplumların gelişim ve değişimleri, hukuk kurallarının da değişmesini sağlar. Aynı zamanda hukuk kurallarının değişimi de toplumsal kültürü etkileyen faktörlerdendir (Üçüncü, 2016, s. 353-356).

2.3.5. Ahlak Kuralları

Ahlak dilimize Arapçadan girmiş bir kelime olup seciye, tabiat, huy manalarına gelen hulk kelimesinden türemiştir. Ahlak kelimesi hulk veya huluk kelimesinin çoğul halini ifade etmektedir. Latince ise huy anlamına gelen ethos kelimesinden türetilmiş olan etik kelimesi kullanılmaktadır. Ahlak daha çok toplumdan topluma değişkenlik gösteren bir olgu iken etik kavramı daha çok evrensel bir hüviyete sahiptir. Bu sebeple evrensel etik kuralları, bölgesel ahlaki kuralların yapı taşlarından meydana gelir. Ahlak kurallarının ortaya çıkmasının temelinde yatan sebep, insanların ikili ilişkilerinin ya da toplumlar arası ilişkilerin düzenlenmesi ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar coğrafi koşullara, iklim koşullarına, yerleşim yerlerinin göç ve ticaret yolları ile olan bağlantısına, coğrafya üzerinde yaşayan insanların inançlarına ve başka birçok dış etkene göre değişkenlik gösterir. Birinden hayalinde bir hayvan canlandırmasını istersek Güney Amerika'da

yaşayan kişi ile Ortadoğu'da yaşayan kişinin aklına ilk gelen hayvan nasıl farklı ise, farklı coğrafyalarda yaşayan ve farklı inançlara sahip olan toplumların da belli bir meseleye karşı ahlaki tutumları farklı olabilir. Ahlak anlayışı mekân, kişi ve topluma göre değişebileceği gibi zamana göre de değişime uğrar. Ahlak ile birlikte kültürün de değişmesi kaçınılmazdır. Bu değişimin en bariz örneklerini Batı toplumlarında görebiliriz. Rönesans ve Aydınlanma ile birlikte; topluma, tanrıya, dine, bilime, devlete, ahlaka kısacası maddeye ve manaya olan bakış açıları büyük ölçüde değişmiş ve buna bağlı olarak kültürel bir dönüşümün içine girmişlerdir. Bu dönüşüm kimilerine göre müspet kimilerine göre menfi olabilmektedir. Örneğin Weber (1999)'e göre Protestan ahlakı Batı'nın kapitalizme doğru gitmesinde itici güç olmuştur. İktisadi alanda ilerlemeye yoğunlaşan protestanlar, ticaret ahlakını dindarlıklarının bir parçası olarak gördüklerinden ortaya kaliteli üretim malları, işini yüksek standartlara göre yapan zanaatkarlar, borcuna sadık müşteriler ve satıcılar çıkmıştır (Weber, 1999).

Adorno'ya göre ise Aydınlanma çağından sonra ortaya çıkan kapitalist kültür insanı sadece tüketim ögesi olarak görmüş, sanat ve insan sadece maddi bir değer ile ölçülebildiği miktarda kıymet kazanmıştır (Adorno, 2001, s. 61). Sonuç olarak insanlığın başından beri ahlak kültürü doğurmuş, kültür nesillerden nesillere toplumsal kalıtım yoluyla aktarılmış ve zamanla değişerek toplum ahlakına, ticaret ahlakına, siyaset ahlakına, iş ahlakına yön vermiştir.

2.4. Kurumsal Kültür Kavramı

Literatürde kurumsal kültür kavramı kurum kültürü, örgüt kültürü ve organizasyonel kültür olmak üzere pek çok farklı biçimde kullanılmaktadır (Kurt, 2016, s. 4). Bu ifade edilen kavramların farklılık gösterdiği söylene bile birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olduğu bilinmektedir. Bu kısımda kurumsal kültürün tanımı yapılarak bu kavramın ortaya çıkışından ve gelişiminden, kurumsal kültürün oluşmasına etki eden faktörlerden, kurumsal kültürü oluşturan öğelerden, kurumsal kültür modellerinden, kurumsal kültürün özelliklerinden ve öneminden bahsedilecektir.

2.4.1. Kurumsal Kültürün Ortaya Çıkışı, Gelişimi ve Tanımı

Kurum kültürüne dair ilk incelemeler Amerika'da Peter ve Waterman (1982) öncülüğünde yapılırken Japonya'da Pascala ve Athos (1980) öncülüğünde yapılmıştır (Gürçay, 1994, s. 65). Literatürde kurumsal kültür, işletme kültürü, örgüt kültürü, kurum kültürü gibi pek çok farklı şekilde ifade edilmektedir. Kurumsal kültür, işletmenin misyon ve vizyonu, amaç ve hedefleri ile işletmenin ortamı ve başarısı için yerine getirilmesi gereken birtakım ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır (Okay, 2005, s. 223-224). Kurumsal kültür, işletmedeki pek çok çalışanın zamanla geliştirdikleri birtakım grup normlarıdır. Bu grup normları, çalışanların alışlagelmiş davranış biçimleri olup herkes tarafından farkına varılmadan gerçekleştirilen eylemlerdir (Terzi, 2000, s. 8). Eğer bir işletmede kurum kültürü oluşup işletmedeki faaliyet gösteren her bir kişiye bu kültür benimsetilirse o zaman o işletmedeki çalışanların her birinin kuruma olan aidiyetleri artar ve kurumu her yönüyle sahiplenirler. Dolayısıyla kurumsal kültür, kurum çalışanlarına farklı bir kimlik kazandırıp çalışanların kuruma olan aidiyetlerinin artmasına yardım ederek çalışanlar tarafından paylaşılan değer, tutum, inanç ve varsayımlar ile çalışanların beklentilerini, duygularını ve etkileşimlerini ortaya koymaktadır (Şimşek & Fidan, 2005, s. 17).

Kurum kültürü hakkında yapılan pek çok tanım bulunmaktadır (Şimşek & Fidan, 2005, s. 14). Schein'a göre (1992), Kurum kültürü, kurumsal davranış kalıplarından oluşmaktadır ve kuruma yeni katılan üyelere kalımsal olarak aktarılmaktadır. Bu sayede kuruma yeni katılan üyeler, kurumun ortak dilini, düşünce tarzını ve biçimini benimseyerek kurum içinde nasıl davranmaları gerektiğini öğrenirler. Üyeler arası

aktarım yolu ile gelişen kurum kültürü, üyelerin problemlere karşı kuruma özgü geliştirdikleri çözüm yöntemleri sayesinde sürdürebilirliğini korumaktadır. Kurumun ayakta kalması için sürdürebilir ve istikrarlı olması gerekmektedir. Bu durum ancak kurum kültürünün sürekli aktarılması ile mümkündür (Durğun, 2006, s. 118).

İstikrarlı bir kurum kültürünün bazı dezavantajlarından da bahsedilmektedir. Kurum içinde bazı kalıpların oturmuş olması, kurum personellerinin o kalıpların dışına çıkmasını zorlaştırır. Bu da problemlere yaklaşımdaki bireysel özgünlüğün önündeki en büyük engellerdendir. Her kurumun problemlere yaklaşımı kendine özgüdür. Sağlam bir kurum kültürü, bir probleme yaklaşımdaki tavrı belirlediği için bu tavrın dışındaki davranışlar “anormal” olarak kabul edilebilir. Ayrıca sağlam bir kurum kültürü, değişime açıklığın, fiktisel çeşitliliğin ve ilerlemenin önünde engel teşkil etmektedir (Durğun, 2006, s. 118).

Wallach (1983), kurum kültürünü 3 alt boyuta indirgeyerek incelemiştir. İncelenen üç alt kültür; bürokratik kültür, yenilikçi kültür ve destekleyici kültür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bürokratik alt kültürde güç ve yetki ile otorite net bir şekilde tanımlanıp sistematik bir yapı olarak konumlanmıştır. Yenilikçi alt kültürde özellikle değişim, gelişim ve girişimcilik ruhunu ön planda tutmayı hedeflemiştir. Hem bürokratik hem de yenilikçi kültüre ilaveten destekleyici alt kültür ile insani değerlere önem verilerek insan ilişkileri üzerinde durulmaktadır (Akyürek vd., 2013, s. 56-57).

Spienza (2000) ise “Paylaşılabilen inançlar bütünü” olarak kurum kültürünü tanımlamaktadır. Kilman’a göre ise kurum kültürü; inançların, fikirlerin, normların, değer ve tutumların paylaşılan bir bütünü oluşturması manasındadır. Allen’in görüşüne göre (1994), Kurum kültürü; kurum içindeki kurallara sıkı sıkıya bağlı olmaktır (Gürçay, 1994, s. 66).

Kurum kültürüne dair pek çok farklı kişi tarafından farklı tanımlar yapılmış olsa da yapılan tanımların ortak ögesi kültürel değerler olmaktadır (Şimşek & Fidan, 2005, s. 15). Kısaca; yapılan tanımlarda kurumsal kültürün temelinde paylaşılan değer, inanç ve varsayımlar ile birlikte davranış biçimlerinin yer aldığından bahsedilmektedir (Akyürek vd., 2013, s. 56).

Kurum kültürü bireysel bir iş olmayıp kurumun benliğini ortaya koymaktadır. Kurum içerisindeki sosyal ve fiziki ortamın uygunluğu kurumun belirlenen ortak amaçlara ulaşması için çalışanları bu yönde motive ederek örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktır (Demir & Öztürk, 2011, s. 18). Kurumlarda bir çalışan, yönetici ya da o kurumun müşterisinin tavır ve tutumları bize kurum hakkında bilgiler vermektedir. Kuruma girdiğimiz andan itibaren kapıda sorumlu olan görevliden ve o alanda bulunan eşyalardan tutun da o kurumda yüksek makamda olan bir yöneticinin üslubundan ve o kişinin odasının renklendirilmesi, eşyalarını yerleştirme şekli bile kurum hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlamaktadır (Kurt, 2016, s. 6). Çünkü bizim kuruma girdiğimiz andan itibaren gördüklerimiz ve algıladıklarımız doğrultusunda zihnimizde birtakım izlenimler oluşmaktadır. Bu izlenimlerin altında kurum kültürü yatmaktadır.

İşletmelerin kendilerine özgü özellikleri olmakla birlikte yaşanan durumlara bakış açılarında farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar da kurum kültürünün bir parçasıdır (Demir & Öztürk, 2011, s. 18). Çalışanların davranışları ve kurum içinde birbirleri ile olan ilişkileri de kurum kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. İnsani ilişkiler hem özel sektörlerde hem de kamu kurumları ile kuruluşlarında önemli bir gereklilik olarak öngörülmektedir (Akyürek vd., 2013, s. 56). Bir kurum, kendi çalışanlarına kurumun misyon ve vizyonunu benimseterek bu misyon ve vizyon doğrultusunda çalışanları ile kurumun amaçlarına uygun bir şekilde hareket ettiği takdirde o kurumun çalışanını kaybetme ihtimali çok azdır. Çalışanlar kurum ile ne kadar bütünleşirlerse kuruma olan bağlılıkları da o denli artış gösterip iş gücü devir oranının

düşmesi sağlanacaktır. Bu durum kurumun hem nitelikli personelini başka firmalara kaptırmayarak elinde tutmasını sağlayacak hem de çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır (Çankır, 2019, s. 159-161). Dolayısıyla kurum içerisinde bir kültür oluşmuş ve oluşan bu kültür herkes tarafından kabul edilmişse çalışanların kuruma olan aidiyetleri yüksek olup çalışanlar tarafından o kurum her yönüyle sahiplenilmektedir (Şimşek & Fidan, 2005, s. 17).

2.4.2. Kurumsal Kültürün Oluşmasına Etki Eden Faktörler

Kurumsal kültür bir anda kendiliğinden meydana gelmemiştir. Kurumsal kültürünün başlaması, oluşması, korunması, geliştirilmesi ve değişimini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Burada özellikle kurucunun rolü, liderin rolü, iletişim, motivasyon, yönetim süreci ile organizasyonun yapısı ve özellikleri ön plana çıkmaktadır (Akıncı Vural, 2016, s. 95).

2.4.2.1. Kurucunun Rolü

Kurumun geçmişten günümüze süregelen gelenek, görenek ve temel değerleriyle o kurumun bugüne kadar neler yaptığı, yaptıklarında ne kadar başarılı olduğu bizleri kurumsal kültürün ilk kaynağı olan kurucuları araştırmaya yönlendirmektedir. Kurum kültürünü oluşturan temel değerler, kurumdaki bireylerden, kurum içerisindeki bir gruptan yahut kurumdaki üst kademe ya da alt kademe gibi birçok farklı kısımlardan kaynaklanabilmektedir. Güçlü kültürle sahip olan firmaların misyon, vizyon ve işletme stratejileri kurumun temel değerlerini ortaya koyan kurucuları ya da ilk liderleri tarafından oluşturulmaktadır. Bu nedenle kurucular, kurumsal kültürün başlama aşamasına dair yaptıkları kurumsal çalışmalarla kurum içerisinde önemli bir yere sahip olmaktadır (Akıncı Vural, 2016, s. 96-99).

2.4.2.2. Liderin Rolü

Liderlik, kurumun gerçekleştirmek istediği hedeflerine ulaşabilmesi için astlarına yetki tanımlayarak onların istekli katılımlarını sağladıkları sosyal etki sürecidir. Aynı zamanda lider, astlarının harekete geçmelerine olanak sağlayarak zamanla astlarını birer lider yapmak isteyen kişidir. Liderler ve kurum kültürü arasında büyük bir ilişki bulunmaktadır. Liderler, kurumun kültürünü kullanıp firmalarını doğrudan etkileyebilmekte ve çalışanlarının hayatlarında anlamlı hale gelebilmektedirler. Kültürün biçimlenmesine liderler katkıda bulunurken kişilerin biçimlenmesine de kültür katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle liderler, çalışanlarına ne oranda olumlu davranış sergilerlerse kültür de o oranda değişim gösterebilmektedir (Akıncı Vural, 2016, s. 100-103).

2.4.2.3. İletişim

Kurumun işleyişini sağlamak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kurumu oluşturan birimler ve unsurlarla kurum ve kurumun dış çevresi arasında oluşan ve devamlılık gösteren bir fikir alışverişidir. Aynı zamanda iletişim, çalışanların birimler arası ilişkilerde bulunarak kendi aralarında anlaşmalarına imkân tanıyan toplumsal süreçtir (Güçlü & Sotirofski, 2011, s. 7). Diğer bir deyişle iletişim, bir örgütü örgüt yapan o örgütün çalışanlarının örgüt içerisindeki birimler arasında oluşturdukları çeşitli bilgi ve

fikirlerin birbirlerine iletilmesini sağlayarak örgütteki bireyler ile birimler arasında faaliyet gösteren kişilerin kendi aralarında anlaşmalarına, kaynaşmalarına yardımcı olan bir süreçtir (Tükenmez, 2017, s. 13).

2.4.2.4. Motivasyon

Bu sözcüğün Türkçe 'de net karşılığı bulunmamakta olup 'motive' sözcüğünden türetilerek ortaya çıkmıştır. Bireylerin ulaşmayı hedefledikleri bir amacı gerçekleştirebilmek ve o amaca ulaşabilmek için kendi istekleri ve arzularıyla hareket ederek çaba göstermeleri "motivasyon" yahut "güdüleme" şeklinde ifade edilmektedir (Tükenmez, 2017, s. 14).

Örgüt yönetiminin en temel görevlerinden biri örgütsel etkinliği sağlamak olduğundan dolayı ilk olarak çalışanların motive edilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar yapmaları gereken işlerde istekli olmadıkları sürece örgütler, yönetsel etkinlikten doğru bir sonuca ulaşamayacaklardır. Çalışanların kuruma fayda sağlayacakları her iş kolunda hizmet sağlarken istekli olmaları gerekmektedir. Bunun için de kurum tarafından çalışanların motive edilip verilen işleri gerçekleştirmeleri için isteklerini yoğunlaştırmak ve çalışanları teşvik etmek gerekmektedir (Akıncı Vural, 2016, s. 105-106).

2.4.2.5. Yönetim Süreci

Kurumun belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için zaman, finansal kaynaklar, demirbaşlar, hammadde ile yardımcı maddeler ve en önemlisi insanlar olmak üzere işletmenin tüm kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabileceği kararların yönetim tarafından alınması ve bu kararların uygulanması sürecidir (Akıncı Vural, 2016, s. 107).

Kurumların kendilerine özgü farklı birtakım özellikleri olduğu için her kurumun yönetim süreci de farklı olabilmektedir. Ancak yönetim sürecinde mutlaka bir yöneten ile bir yönetilen bulunması gerekli olup yönetim süreci, kurumdaki çalışanların arzuları ile ihtiyaçlarını ön planda tutularak düzenlenmelidir (Tükenmez, 2017, s. 14-15). İletişim ile etkili yönetim süreci arasında doğrudan bir ilişki olduğu yapılan birçok araştırmalarda ortaya konulmuş bir gerçektir. Kurumların açık, hızlı, rahat ve doğru iletişime dayanan yönetim süreçleri o kurumların kültürlerini etkili bir biçimde çalışanlarına aktararak kurum kültürünü gerçekleştirme ve geliştirme olanağı sağlamaktadır (Akıncı Vural, 2016, s. 108).

2.4.2.6. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri

Kurumun yapısı, özellikleri ve yetki dağılımı kurum kültürünü etkileyen faktörlerden biridir. İşletmenin yapısı, o işletmenin çevresinin hızla nasıl değişim gösterdiğine bağlı olarak esnek yahut sert olabilir. İşletme yapısının bir başka önemli yönü ise işletmedeki asıl kararların nerede alınmış olduğunu tespit etmektir. Kurumların bazılarında asıl kararları veren üst yönetim olurken diğer firmalarda karar mercii olan düşük düzeydeki yöneticiler olabilmektedir (Akıncı Vural, 2016, s. 108).

Kurum kültürünü etkileyen bir diğer faktör kurumsal özellikler olmaktadır. Her bir kurum, hacim ve karmaşıklık açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Kuruluştan

içindeki bireysel özgürlük ile özerkliğe etki eden karar almadaki yetkilerin merkezileşememesi durumu da kuruluşları birbirinden farklı göstermekte olup bunların dereceleri de kurum kültürünü biçimlendirmektedir (Okay, 2005, s. 224).

2.4.3. Kurumsal Kültürü Oluşturan Öğeler

Kurumsal kültürünün öğelerini üç kısma ayıran Schien, ilk kısımda beş duyu organımız ile hissedip algılayabileceğimiz ve gözlemleyebileceğimiz nesnelerin varlığından bahsetmektedir. Aynı zamanda Schien, beş duyu organımızla hissedebildiğimiz için en fazla ulaşılabilirliğe açık olan kısmı ilk kısım olarak değerlendirmiştir. İkinci kısımda ise normlar ile değerler olduğunu ifade etmektedir. Üçüncü kısım olan son kısımda ise varsayımlar olduğunu belirtmiştir (Kök & Özcan, 2012, s. 115-116). Ancak yapılan literatür çalışmalarında araştırmacılar kurumsal kültür öğelerini birçok farklı açıdan ele almışlardır. Ele alınan kurumsal kültür öğeleri şu şekildedir: Değerler ve Varsayımlar, Normlar ve İnançlar, Öyküler, Kahramanlar ve Adetler, Semboller ve son olarak Dil ögesi üzerinde durulmuştur (Türkkan, 2017, s. 8-9-10).

2.4.3.1. Değerler ve Varsayımlar

Değerler, kurumun amaçları, ideolojileri ve fikirlerinin toplamıdır (Akıncı Vural, 2016, s. 159). Kurum için neler daha kıymetli ve önemliyse bu o kurumun kurumsal değerlerine bakılarak belirlenmektedir. Değerler daha çok kurumda iyi ile kötü arasındaki ayrımla ilgilidir (Türkkan, 2017, s. 8-9).

Varsayımlar, tartışılmazdır aynı zamanda kurumun üyeleri tarafından yargılamaksızın kabul görmektedir. Değerlere kıyasla varsayımlar daha kesin ve geçerlidir. Dolayısıyla kurumun değerlerini de etkilemekte ve yönlendirebilmektedir (Türkkan, 2017, s. 8). Bu nedenle eğer bir kurumun kurum kültürünü değiştirmek istersek, kültürün en temel yapıtaşı olan varsayımlardan işe başlamamız gerekmektedir (Durğun, 2006, s. 118).

2.4.3.2. Normlar ve İnançlar

Normlar, kurumda herkes tarafından uyulmasını gerektiren kurallardır. Kurumdaki çalışanların tutumlarının ve davranışlarının uygun olup olmama durumu kurumun normlarına göre belirlenmektedir. Bu tutum ve davranışların uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için kurumun normlarını araştırarak gözden geçirmek gerekmektedir (Türkkan, 2017, s. 8-9). Kurumlarda genellikle ödüllendirme ya da cezalandırma metotları ile korunmuş olan normlar vardır. Kurumun normlarına göre hareket edildiğinde ödüllendirme oluşmaktadır. Ancak kurumun normlarına uygun olmayan davranışlar sergilenmesi durumunda cezalandırma metodu uygulanmaktadır.

İnançlar, bireylerin kültürel değerlerinin ve kişisel özelliklerinin birleşiminden doğmaktadır. Yapılan araştırmalarda inançların ve değerlerin benzer kavramlar olduğu ifade edilmektedir. Ancak inançlar daha sert ve katı olması dolayısıyla daha kesin hedefleri ifade etmektedirler (Türkkan, 2017, s. 9). Kurumlarda farklı inançlara sahip insanlar bulunabilmektedir. Önemli olan kurumun farklı inançlara sahip olan çalışanlarını ortak bir dengede tutması ve çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda hizmet etmelerini sağlamaktır.

2.4.3.3. Öyküler, Kahramanlar ve Adetler

Öyküler ile kurum çalışanlarının geçmişte şahit oldukları ya da geçmişte yaşanmış olan durumları dinleyerek bu yaşanmış durum ve olayları anlatmaları ifade edilmektedir. Öyküler vasıtasıyla kurumun kültürel değerleri ile normları üzerinde durularak bu hususlar üzerinde aktarım ve paylaşım yapılmaktadır. Öyküler, kurum hakkında aidiyet duygusunu güçlendirerek kurum hakkında çalışanlar üzerinde pozitif etki sağlamaktadır. Tam tersi bir durum yaşanıp çalışanların kuruma karşı gruplaşmalarına sebep olup bölünmeyi güçlendirdikleri takdirde negatif etki oluşturacaktır (Türkkan, 2017, s. 9).

Kahramanlar, kurumdaki çalışanlar için idol olan kişi veya kişilerdir. Bu kişiler genellikle kurumun yöneticileri ya da liderleri olmaktadır (Türkkan, 2017, s. 9-10). Kahraman vasfında olan kişiler kurumun değerlerini benliklerinde somutlaştırıp rol modeli olup hizmet etmektedirler. Kahramanlar hem kurum kültürünün gücünü hem de kurumun değerlerini ifade etmektedirler.

Adetler ise yazılı değildir ancak kurumdaki işlerin yapılış sürecini ve nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyan uygulamalardır. Adetler süreklilik gösteren ve günlük kurumsal uygulamalarda faaliyet gösteren yapıdadır (Türkkan, 2017, s. 9).

2.4.3.4. Semboller

Semboller, bir kurumun isminin ya da simgesinin yer aldığı figürlerden oluşabilirken o kuruma ait logo ya da sloganın bulunduğu kalem, defter, saat, çanta, kupa vb. eşyalardan da oluşabilir (Türkkan, 2017, s. 9). Bazı kamu ya da özel sektör kuruluşlarında örgütsel bağlılığı artırıp çalışanların motivasyonunu yükselterek verimliliği artırmak amacıyla işe yeni başlayan çalışanlara kurumun logosunun ve sloganının yer aldığı kişiye özel çantalar hazırlatarak bu çantaların içine yine kurumun logosunun ve sloganının olduğu defter, kalem ve bardak termoslar koymaktadırlar. Ayrıca çalışanların doğum günlerinde onlara kurumun logo ve sloganının bulunduğu hediye doğum günü bardakları, radyolar vb. hediyelik eşyalar da verilebilmektedirler. Kurumun sembolü olan bir eşya, o kurumun çalışanlarının kuruma olan aidiyet duygularını artırarak kurumun ortak değerlerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Çankır, 2019, s. 159). Aynı zamanda çalışanlar için yapılan tüm bu çalışmalar kurumun imajını da etkileyerek kurumsal kültürün gelişimine katkı sağlamaktadır (Türkkan, 2017, s. 9).

2.4.3.5. Dil

Bir kurum ya da kuruluşun en önemli iletişim aracı o kurum/kuruluşun dilidir. Her kurum kendisine has deyimlere, mecazlara, birtakım argo kelimelere sahiptir. Her kurum kullandığı sloganlardan meydana gelen ortak bir dili kullanmaktadır (Türkkan, 2017, s. 10). Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri için kurumda kullanılmakta olan dil ile konuşma biçiminin anlaşılabilir olması gerekmektedir. Kullanılan dilin çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi o kurumdaki çalışanların kurumu benimsememesine ve aidiyet duygusunun azalmasına neden olmaktadır. Kısaca bir kurumun kullanmış olduğu dil o kurumun kültürü hakkında bilgiler vererek kurumun sadece çalışanlara değil aynı zamanda dünyaya olan bakış açısını da ortaya koymaktadır (Türkkan, 2017, s. 10).

2.4.4. Kurumsal Kültürün  zellikleri

Kurum kültürüne dair farklı birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlarda birbirini tamamlayan ve açıklayan ortak görüşler de yer almaktadır ( im ek & Fidan, 2005, s. 21). Bu görüşlerin bir ogu aynı zamanda bize kurum kültürünün özelliklerini de vermektedir. Bu  zellikler Şu Şekilde sıralanmıştır (Demir &  zt rk, 2011, s. 20; Kaya, 2008, s. 123; Türkkan, 2017, s. 3):

- Kurum kültürü, sonradan edinilen öğrenilmiş bir olgudur.
- Kurum kültürü, yazılı metine sahip olmamakla birlikte kurum çalışanlarının düşünce biçimleri ile hafızalarındaki inanç ve değerlerdir.
- Kurum kültürü, s rekli ik gösteren davranışsal kalıplardır.
- Kurum kültürü, ekipteki çalışanlar arasında paylaşılır. Çünkü kurum çalışanlarının aralarında paylaştığı değerler kurum kültürünü ortaya koymaktadır.
- Kurum kültürü, bireysel olmamakla birlikte kurumun kimliğini ortaya koyan sosyokültürel bir olgudur.
- Kurum kültürü, kurumdaki tüm çalışanlar ve o kurumu oluşturanlar tarafından paylaşılan değerler bütünüdür.
- Kurum kültürü kurumdaki işin yapılıp yürütülme Őeklini ortaya koymaktadır.
- Geçmişten günümüze kurum kültürü üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmakta olup halen bu kavramın tanımı üzerine fikir birliğine varılamamıştır. Çünkü hem kültür hem de kurum yahut örgüt kavramlarının tanımları hakkında netlik bulunmamaktadır.
- Kurum kültürünün kurum çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarını artırmasını sağlamanın yanı sıra kurumun performansının artmasını da sağlamaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü, kurumun başarısını doğrudan etkilemektedir.
- Kurum kültürü, kurumlara farklı bir kişilik kazanmalarını sağlayarak bir kurumu farklı kurum veya kuruluşlardan ayırabilmektedir.
- Kurum kültürü b t nc ld r. Çünkü yalnızca kültürün kendisi bile onu oluşturan parçaların tamamından farklı özelliktedir. Dolayısıyla tüm bu farklı özellikteki parçalar kurum kültüründe holistik özellik taşımaktadır.
- Kurum kültürü, kurumun geçmişten günümüze gelişim sürecinde bu zamana kadar edindiği deneyimleri yansıtmaktadır.

- Kurum kültürünün değiştirilmesi meşakkatli ve uzun süren bir iş olarak görülmektedir.
- Bir işletmede kültürel öğelerin oluşmasında bireylerin hem mantıksal açıdan hem de duygusal açıdan etkileşim içinde olması gerekmektedir.
- Kurumlarda üst yönetimde bulunan yöneticiler ile liderler kurumun kültürü açısından büyük öneme sahip kişilerdir.

2.4.5. Kurumsal Kültürün Önemi

Kurumsal kültürün işletmeler için önemli olmasını sağlayan pek çok neden bulunmaktadır. Kurum kültürünü bilhassa liderlerin ve yöneticilerin kullanması gerekmektedir. Liderler yahut yöneticiler, kurum kültürü sayesinde kurumda birlikte çalıştığı ekip arkadaşlarının davranışlarını belli bir biçime sokarak düzenli ve sistematik iş ortamı oluşturabilmektedirler. Aynı zamanda lider ve yöneticiler kurum için birtakım amaç ve görevler belirlemektedirler (Sayılğan, 2017, s. 63). Kurum kültürü sayesinde kurumdaki tüm çalışanlar belirlenen amaçlara uygun hareket ederek kurum kültürünü benimsemektedirler. Aynı zamanda kurum kültürü sayesinde çalışanlar yaptıkları davranışlarda nelerin uygun olup olmadığı konusunda bilgiye sahip olarak kurum kültürü ile kurumdaki çalışanlar arasında kurulacak olan iletişimin nasıl olması gerektiği ortaya konulmuş olacaktır. Dolayısıyla kurum kültürü, kurumsal davranışta tutarlılığı artıran bir etkiye sahip olmaktadır (Şimşek & Fidan, 2005, s. 25).

Kurum kültürü, bir işletmenin belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve stratejilerin gerçekleşmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Hem misyon hem de vizyon kavramı işletmelerin kurum kültürü oluşturmalarının temel koşulları arasında bulunmaktadır. Bu yüzden işletmedeki çalışanların işletmenin misyonunun, vizyonunun ve stratejilerinin neler olduğunu iyi bir şekilde anlaması ve benimsemesi gerekmektedir (Kılıç, 2010, s. 93-94). İşletmenin neyi amaçlayıp gelecekte nerde olmak istediği açık ve net olarak belirlenmelidir. Aksi takdirde çalışanlar neyi, nasıl yapacaklarına karar veremezler ve bu durum belirsizliğe yol açarak işletmede düşük performansa sebep olabilmektedir (Ramazanoğlu & Bahçeci, 2006). Bu nedenle işletme çalışanlarının çalışmakta oldukları kurumun kısa ve uzun dönemli hedeflerinin farkında olmaları çalışanların işlerini bilinçli yapmalarını sağlamakta ve işletmenin ileriye yönelik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Kılıç, 2010, s. 93-94). Dolayısıyla kurum kültürü sayesinde iş faaliyetlerinin etkinliği ile bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki hız artmış olacak ve kurum kültürü, kurumun belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırarak kurumun başarılı sonuçlar edinmesine yardımcı olmaktadır (Sayılğan, 2017, s. 64).

Kurum kültürünü oluşturan her öğe, kuruma bir anlam kazandırmaktadır. Ayrıca kurum kültürü, kurumun alt kademesinden üst kademesine kadar o dinamik ve sosyal yapının bir parçası olunmasını sağlamaktadır. Kurumda temel değerler ile inançlar başta olmak üzere tüm kültürel öğelerin kurumda yer alan herkes tarafından paylaşılması çalışanların kurumun beklentilerinin neler olduğunu bilmesine yardımcı olmakta ve çalışanların neler yapmalarının gerekli olduğunu anlamalarını sağlayarak daha motivasyonlu çalışmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü çalışanı motive eden bir etkiye de sahip olmaktadır (Şimşek & Fidan, 2005, s. 67-68).

2.4.6. Kurumsal Kültür Modelleri

Kurum kültürü üzerine yapılmış pek çok araştırma neticesinde teorisyenler tarafından ortaya konulan birçok farklı model bulunmaktadır. Teorisyenler kurum kültürünün tanımını yaparken bazı teorisyenler açıklayıcı modeller oluştururken bazı teorisyenler ise sınıflandırıcı modeller oluşturmuşlardır. Dünyada birçok özel ya da kamu kurumları ve kuruluşları bulunmakta ve bu kurumların/kuruluşların her birinin farklı kurum kültürüne sahip olduğu geliştirilen modellerde daha net ve anlaşılır olmaktadır. Kurum kültürüne dair geliştirilen modellerin kurumun doğru bir şekilde anlaşılmasına ve doğru işe doğru personelin alınması hususunda katkı sağlayacağı üzerinde durulmuştur.

Geliştirilen kurum kültürü modelleri şunlardır: AGIL Modeli, Z Kültürü Modeli, Hofstede Modeli, Handy Modeli, Deal ve Kennedy Modeli ile Killman Modelidir. Bu modeller hakkındaki genel bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.4.6.1. Parsons'a Ait Agıl Modeli

Talcott Parsons, Amerika'da sosyal psikolog olarak görev yaparak kurum kültürüne dair çalışmalar yapmış ve geliştirdiği modelde sosyal değerlerin yararlarından bahsetmiştir. Parsons'a ait olan AGIL Modeli'nin temelinde şu düşünce yatmaktadır: Kurumlar bir sistemdir ve bu sistemin devam edebilmesi için kurumlardaki önemli ve belirlenmiş olan fonksiyonların giderilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar İngilizce baş harflerinden oluşturulduğundan dolayı AGIL Modeli olarak bilinmektedir. Adaptasyon veya uyum sağlayabilme, hedefe ulaşmak, Entegre olmak yani bütünleşebilmek ve yasal olmak anlamlarına gelen Adaptation, Goal Attainment, Integration ve Legitimacy kelimelerden oluşan bu dört fonksiyon Parsons' ın düşüncesine göre tüm sosyal sistemlerde olması gereken fonksiyonlar olarak belirtilmektedir. Her kurum bir sistem olarak görüldüğü için kurumun kendi çevresine ve çalıştığı ortama uyum sağlayabilmesi, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, sistemin alt kısımlarla bütünleşebilmesi ve yasalara uygun olması sistemin varlığına inanılması için gerekli görülmektedir (Türkkan, 2017, s. 11).

Parsons, sosyal sistemlerin üst bir sisteme bağlı olduğunu ve içinde bulunduğu sistemin alt sistemleri olduğunu ifade ederek bu alt sistemler ile bütünleşmeyi sistemin varlığı için önemli görmektedir. Kurumların uyum içinde çalışabilmeleri için alt sistemler ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda üst sistemlerin de içinde bulundukları toplum ile ortama adapte olabilmeleri gerekmektedir. Sosyal sistemlerin oluşturulması ve varlığını sürdürebilmesi için kültürel değerler büyük önem arz etmekte olup oluşturulan sistemlerin toplum yararını gözetmesi ve yasalara uygun olması gerekmektedir (Sayılğan, 2017, s. 50).

2.4.6.2. Ouchi'ye Ait Z Kültürü Modeli

William Ouchi (1981) tarafından geliştirilen bu modele göre üç tip vardı. Bunlardan ilki A Tipi olarak belirtilen Amerikan Yönetim Tarzıdır. İkincisi J Tipi olarak belirtilen Japon Yönetim Tarzıdır. Üçüncüsü ise Amerikan ve Japon yönetim tarzının birleşiminden oluşmuş olan Z Tipi kurum modelidir. Ouchi, yapmış olduğu araştırmalarda Japon firmalarındaki çalışanların verimlilik oranlarının Amerikan firmalarındaki çalışanlardan çok yüksek olduğunu tespit ederek bu tipleri ortaya koyup kurum kültürüne dair yeni bir modelin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Akıncı Vural, 2016, s. 28).

2.4.6.2.1. Amerikan Yönetim Tarzı (A Tipi) Özellikleri

A tipi kurum kültürü ile çalışan kişiler, geçici yahut mevsimlik işçi olarak çalışarak kısa süreli istihdam edilmektedir. Çalışanların belirli pozisyonlarda uzmanlaşması gerekli görülmüş ve işinde gerekli donanımına sahip olan kişilere hızlı bir şekilde terfi olanağı sağlanarak kariyerinde hızlı ilerleme imkânları sunulmuştur. Çalışanların inisiyatif ve karar almaları önemli görülmesine rağmen ortak kararların alındığı mercii bulunmamıştır (Türkkan, 2017, s. 12).

2.4.6.2.2. Japon Yönetim Tarzı (J Tipi) Özellikleri

J tipi kurum kültürü ile çalışan kişiler, yaşadığı müddetçe iş güvencesine sahip olmaktadır. Bu kişiler için mevsimlik çalışma durumu söz konusu olmamaktadır ve ömür boyunca istihdam edilmeleri sağlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların ortak sorumluluk almaları ve ortak karar almaları sağlanmaktadır. Kişiler çalışmış oldukları işlerde iyi bir tecrübe kazanıp uzmanlaştıktan sonra terfi edilmektedir. Bu yüzden çalışanların terfi etme ve kariyerlerinde ilerleme imkânları sunma durumu daha yavaş ve uzun zaman almaktadır (Türkkan, 2017, s. 12).

2.4.6.2.3. Z Tipi Kurum Kültürü Özellikleri

Z tipi kurum kültürü, Amerikan ile Japon yönetim tarzının hem olumlu yönlerini hem de olumsuz yönlerini dikkate alarak oluşturulmuş bir modeldir. Bu model, A tipi ve J tipi kurum kültürü modellerinin olumlu yönlerinin birleşiminden oluşup önemli yedi boyuta sahip olmaktadır (Akıncı Vural, 2016, s. 30).

- Z tipi kurum kültüründe çalışan kişiler uzun dönem istihdam edilerek iş güvencesi sağlanmaktadır.
- Çalışanların kendileri ile ilgili konularda alınan kararlara dolaylı yahut doğrudan dâhil olmaları gerekli görülmektedir.
- Çalışanların kendi sorumluluklarını ve inisiyatiflerini kendileri almalıdırlar.
- Çalışanları hızlı değerlendirmek yerine seyrek değerlendirmeler yapılarak terfi ve kariyerlerinde ilerleme imkânı sunma durumu yavaş olmalıdır.
- Çalışanların yapmış oldukları işlerde orta düzey bir uzmanlığa sahip olması gerekli görülmektedir.
- Çalışanlarla yalnızca kurum içinde değil kurum dışında da iletişimin ve ilişkinin devamlılığı sağlanmalıdır. Kurum içerisinde çalışanlar ile işverenler arasında ilişkinin kesintisiz devam etmesi sağlanırken kurum dışında da bu ilişkinin sınırlı bir şekilde devam ettirilmesi öngörülmüştür.
- Çalışanların belli kurallara ve kaidelere uygun olarak denetlenmesi gerekmektedir.

Z tipi kültür modelinde iş görenler emeklilik zamanları gelip o kurumda birçok alanda çalışıp uzmanlaşana kadar uzun süre o kurumda çalışabilmektedirler. Bundan

dolayı çalışanların değerlendirilmesi ve terfi edilmesi daha yavaş olup uzun sürmektedir (Sayılğan, 2017, s. 54). Bu modelde çalışanların yönetime katılmaları gerekli görülmüştür. Çünkü bireylerin verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu sayede işbirlikçi bir yapı oluşmuş olacak ve çalışanların inisiyatif almaları sağlanarak onlarla ilgili karar alınırken söz sahibi olma hakkına sahip olmaları gerekmektedir (Türkkan, 2017, s. 13).

Ouchi (1981), Z tipi model ile insan yönetiminin başarıyı getireceğini öngörmüştür ve yönetim tarzları ile oluşturulan organizasyon biçimlerinin tamamıyla toplumun bir aynası olduğunu ve onu yansıttığını ortaya koymuştur (Türkkan, 2017, s. 12).

2.4.6.3. Hofstede Modeli

Hofstede (1980), elli üç ülke ve üç bölgedeki binden fazla çalışan üzerinde araştırmalarda bulunmuş ve bu araştırmalar neticesinde kültürel farklılıklara dair dört boyut oluşturarak kendi modelini ortaya koymuştur. Bu boyutlar şu şekildedir:

2.4.6.3.1. Güç Mesafesi

Hofstede, güç mesafesi ile kurumları düşük veya yüksek güç mesafesine sahip kurumlar olarak iki ayrı kategoride incelemektedir. Hofstede'nin yaptığı araştırma neticesinde düşük güç mesafesine sahip kurumlarda alt yönetim ile üst yönetim arasında herhangi bir farklılık görülmemekte olup eşitsizlik nispeten daha az olmakta ve astlar ile üstler arasındaki maaş farkının az olması gerekmektedir. Üst yönetimde bulunan kişiler karar alırken astlarına danışabilmektedirler. Çalışanların sistemi sorgulayabilmeleri engellenmemektedir. Güçlü olan bireylerin bu gücünü güçsüz olanların üzerinde baskı yapmaktan kaçınıp güçlü görünmemeye çalışarak hem güçlü olanların hem de güçsüz olanların birbirlerine olan bağımlılıklarını yükseltmeyi tercih etmektedirler (Sözer, 2006, s. 21).

Yüksek güç mesafesine sahip kurumlarda güç bir ayrıcalık olarak görülmektedir. Astlar daima üstlerinden emir almayı beklemektedirler. Eşitsizlik yüksektir ve astlar ile üstler arasındaki maaş farkı daha fazla olmalıdır. Güç kimin elindeyse güçsüz olan kişiler güçlüye bağımlı olmaktadır. Merkeziyetçiliğe büyük önem verilmektedir. Sistemin değiştirilmesi yalnızca güç sahibi olanların elindedir ve güçsüz olanların iş birliği içinde olmaları pek mümkün değildir (Türkkan, 2017, s. 14).

2.4.6.3.2. Belirsizlikten Kaçınmak

Bu boyut bireylerin belirsiz durumlarda nasıl davranacaklarıyla ilgili bir boyuttur. Düşük dereceli ve yüksek dereceli belirsizlikten kaçınma olmak üzere iki ayrı kategoride incelenmiştir. Yüksek dereceli belirsizliğin olduğu kurumlarda bu durum tehlikeli görülmekte ve bu durum çalışanların stres düzeyini yükseltmektedir. Kurum içindeki yeniliklere ve değişime karşı büyük bir direnç söz konusudur. Güvende olmak çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır. Birçok kural bulunmakta ve bu kurallar hem net hem de kesin olmaktadır. Kurallara uyulmadığı takdirde o kurala uymayan çalışan işinden olmaktadır. Katı ve sert bir yapılanma söz konusudur (Türkkan, 2017, s. 15).

Düşük dereceli belirsizliğin olduğu kurumlarda belirsizlik normal olarak kabul görmektedir. Çalışanın başarılı olması onun motivasyonunu artırmaktadır. Kurallar daha azdır ve kurallara uyulmaması durumunda o kuralların yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Esnek yapılanma söz konusudur ve çalışanların stres düzeyleri daha düşüktür.

2.4.6.3.3. Bireycilik ve Toplumculuk

Bu boyut ile toplumdaki bireylerin bireysel olarak ya da bir grup halinde gösterdiği davranışlar ortaya konulmuştur. Bireycilik, kişinin yalnızca kendisinin ve ailesinin menfaatleri doğrultusunda hareket ettiğini ortaya koyarken toplumculuk, bireyin bir gruba dahil olup o gruba sadık kalabilmesi durumudur (Sözer, 2006, s. 22).

Bireycilikte ben merkezli bir düşünce yapısı hâkim olmaktadır. Yapılan işlerde görevlerin ilişkilerden daha ön planda tutulduğu görülmektedir. Bireyler yönetilmekte olup iletişim daha azdır. Çalışan ile patron arasında karşılıklı çıkarlar neticesinde ortaya çıkan bir ilişki söz konusudur. Toplumculukta ise ben değil biz merkezli bir düşünce yapısı hâkim olmaktadır. Kişi, içinde bulunduğu sosyal gruba dâhildir ve ona sadık kalabilmelidir. Gruptakiler arasındaki iletişimin yüksek olması gerekmektedir. Kişiler arasındaki iletişim ve ilişkilerin görevlerden daha ön planda tutulması gereklidir. Kişiler değil gruplar yönetilmeli ve çalışanlarla patron arasında çıkar meselesinden değil ahlaki bir ilişki söz konusudur. Grup içerisinde çatışmalar yaşanılmasından kaçınılarak uyumluluk sağlanmalıdır (Türkkan, 2017, s. 16).

2.4.6.3.4. Erillik (Erkeklik) ve Dişilik (Kadınsılık)

Bu boyutta kadın ve erkek olmak üzere iki farklı cinsiyet ve yapıya sahip olan bireylerin sahip olduğu değerlerin cinsiyet üzerinde ne düzeyde baskın olduğu incelenmiştir. Kadınların erkeklere oranla daha iyi iletişim kurup iş birliği sağlayarak ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırarak çözdükleri gözlemlenmiştir. (Öncül, Deniz, & İnce, 2016, s. 260)

Yapılan araştırmalarda erkeklerin kadınlardan daha çok kazanma ve başarma içgüdüsünde olup rekabet ettikleri ortaya konularak çıkan çatışmaların tartışılarak çözüme kavuştuğu gözlemlenmiştir (Türkkan, 2017, s. 16). Erkeklerin ağır işlerde çalışmaları uygun görülürken kadınların yapılarının buna uygunsuz olduğu öngörülerek her ikisinin de toplum tarafından uygun görülen mesleklerde çalışmaları gerektiği belirtilmiştir (Sayılğan, 2017, s. 58).

2.4.6.4. Harrison ile Handy Kurum Kültürü Modeli

Harrison ve Handy (1972), yapmış oldukları çalışmada kurum kültürünü dört farklı türde (güç hiyerarşi-rol, destek-görev, başarı-birey) incelemiştir. Handy, her bir kurum kültürünü Antik Yunan Tanrılarına benzeterek açıklamıştır. Handy'e göre güç kültürü Zeus ile özdeşleşmiştir (Türkkan, 2017, s. 17-18). Güç kültürüne göre merkezde üst yönetim bulunmakta olup tüm güç ve kontroller de yine onların elinde bulunmaktadır (Üstün & Kılıç, 2016, s. 20). Güç kültürünün bağımsızlık ve menfaat ilişkisine dayandığı ifade edilmekte olup bu kültürde kişilerin kurallara uygun hareket etmelerinin temelinde korkuların yer aldığı belirtilmektedir. Bu kültüre sahip bir şekilde yönetilenler genellikle askerlik hizmetinin yapıldığı birimler olmaktadır (Sözer, 2006, s. 33).

Handy (1972), hiyerarşi-rol kültürünü Apollo ifadesini kullanarak açıklamıştır. Hiyerarşi-Rol kültüründe güç faktörü bireyin bulunmuş olduğu pozisyondan gelmektedir. Bireylerin rolleri onların tutumlarına ve davranışlarına etki etmektedir. Bu kültürde hiyerarşik bir yapılanma durumu söz konusudur. Hiyerarşinin her kısmında birçok farklı ancak birbiriyle bütünleşik çalışan departmanlar bulunmaktadır. Bu kültür, birçok farklı araştırmada bürokratik kültür olarak tanımlanmaktadır (Sözer, 2006, s. 33).

Handy (1972), destek-görev kültürünü Athena ifadesini kullanarak açıklamıştır. Destek-Görev kültüründe bir iş bulunmakta olup bu işin görev ve sorumluluklarını gerçekleştirebilecek gruplar yahut proje ekipleri yer almaktadır. Bu kültür ile kişilerin

rollerinden ziyade onların yeteneklerine ve donanımlarına odaklanılmaktadır (Üstün & Kılıç, 2016, s. 20-21). Kişiler, grup çalışması ya da proje ekipleri tarafından yürütülen işlerde gösterecekleri yetenek ve donanımlar ile kendilerini ortaya koyabilecekler ve görevleri tamamlandıktan sonra farklı projelerde çalışma imkânı bulabileceklerdir (Sözer, 2006, s. 33).

Handy (1972), başarı-birey kültürünü Dionysus ifadesini kullanarak açıklamıştır. Başarı-Birey kültürü diğer üç kültürden daha farklıdır. Çünkü “Kurumlar bireyler için çalışır” düşüncesi yer almaktadır. Bu kültüre göre kurumlar bireye daha fazla önem vermekte olup bireye, bireyin başarısına ve mutluluğuna odaklanılmıştır (Türkkan, 2017, s. 19-20).

2.4.6.5. Deal ve Kennedy Modeli

Bu kültür modelinde çevrenin kurum kültürüne etkisi üzerinde durulmuştur. Bu kültürlerin doğmasında etki eden faktörler dört unsura ayrılarak açıklanmıştır. Bunlardan birincisi: Riskin yüksek olup çevreden geri dönüşlerin hızlı olduğu kültürlerdir. Bu kültür modeli ile alınan kararın hızlı ve kısa sürede olması bu kararın uygunluğunu sürekli kontrol etmektedir. Bu kültürlerde alınan riskin yüksek olması ağır sonuçlara yol açabileceği gibi tam tersi bir durum yaşanıp yüksek risk alarak yapılan işlerde çevreden edinilen hızlı ve olumlu geri dönüşlerle iyi sonuçlar da elde edilebilmektedir. Bu kültüre verilebilecek en iyi örnekler; film sektörleri, inşaat firmaları, kozmetik sektörü ve internet firmalarıdır (Akıncı Vural, 2016, s. 85-86).

İkinci kültür modeli: Riskin yüksek olduğu ancak çevreden geri dönüşlerin yavaş olduğu kültürlerdir. Birçok büyük yatırımlar yaparak büyük risk altına giren kurumların sahip olduğu bir kültürüdür. Alınan riskin yüksek olup çevreden geri dönüşlerin yavaş olması kurum üzerinde iddiaya girme durumu olarak algılanmaktadır. Çünkü kurumlar aldıkları riskin sonuçlarını sabırla bekleyerek zaman içerisinde öğreneceklerdir. Bu kültüre verilebilecek en iyi örnekler; eğitim hizmeti veren kurumlar ile Ar-Ge projeleridir (Akıncı Vural, 2016, s. 86).

Üçüncü kültür modeli: Riskin düşük olduğu ancak çevreden geri dönüşlerin hızlı olduğu kültürlerdir. Bu kültür modeline göre hizmet veren kurumlarda çalışan kişiler mesuliyet alan ve işini severek yapan çalışanlara sahip kurumlardır. Bu kültür modeline verilebilecek en iyi örnekler; yardım kuruluşları, vakıflar, moda ve pazarlama sektörüdür (Akıncı Vural, 2016, s. 87-88).

Dördüncü kültür modeli: Hem riskin düşük olduğu hem de çevreden geri dönüşlerin düşük olduğu kültürlerdir. Bu kültür modeline verilebilecek en iyi örnekler; Kamu hizmetleri, esnaf kuruluşları ve sigorta/finans sektörüdür. Mesai saatleri içerisinde yetiştirdiği sürece iş yapılarak iç kontrol mekanizmasının ve değerlendirme mekanizmasının az olduğu bir kültürdür (Akıncı Vural, 2016, s. 87).

2.4.6.6. Killman Modeli

Killman (1985) oluşturmuş olduğu bu model ile kurum kültürüyle kurumun verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleyerek kurum kültürünü bürokratik ve yenilikçi kültür olarak iki kısma ayırmıştır. Bürokratik kültür de kurumlar yıllardır varlığını devam ettirebilmenin avantajına sahip olarak geçmişten günümüze edinmiş oldukları deneyimlerini kurum kültürüne yansıtmaktadırlar. Çalışanların görev ve sorumlu olduğu durumlar ile çalışma şartları bellidir; çünkü kurum yıllardır varlığını korumaktadır.

Ancak kurumda değişiklikler oldukça yavaş ve durağan olmaktadır. Kurum çalışanları arasında hiyerarşik yapılanma bulunmakta ve kurumlar var olan bu yapılanmanın sürdürölmesini isteyerek değişime direnç gösterebilmektedirler (Leblebici & Karasoy, 2009, s. 284). Bu sebeple bu kültür gelenekçi kültür modeli olarak da bilinmektedir. Yenilikçi kültür modelinde ise değişime ve gelişime uyum sağlamanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu kültür modeline sahip kurumlarda kurumun hem yenilikçi fikirlere hem de çalışanlarına değer vermesi ön planda olup kurumda çalışan kişilerin daha girişken ve yüksek özgüven sahibi oldukları bilinmektedir. Aynı zamanda bu modele sahip kurumlar ve kişiler değişimi sevmekte ve sürekli değişim gösteren çevre şartlarına uyum sağlayabilmektedirler. Çalışanlar arasında bireysel veya ekip olarak çalışmalar yapılabilmekte olup kurumun sorgulanması ve eleştirilebilmesine izin verilmektedir (Sözer, 2006, s. 35-36).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KURUMSAL KÜLTÜR İLİŞKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın konusu örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasındaki ilişkinin belediye ve özel sektör işletmelerinde çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu konunun seçilmesinin temel sebebi; hizmet üreten ve kurumsal nitelik taşıyan belediye ve otel işletmesindeki orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel bağlılık ve kurumsal kültür açısından yaklaşım ve beklentilerinin araştırılmasıdır.

Bu çalışmanın ana amacı, Konya ili merkez ilçelerdeki belediyelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler ile Konya ili merkez ilçelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilerin örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasında anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığının araştırılmasıdır.

Yapılan literatür araştırmaları neticesinde daha önce bu konu ile ilgili belediye ve otel işletmeleri üzerine sınırlı sayıda çalışmanın yapılmış olması çalışmayı anlamlı kılmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmada elde edilen anket sonuçları ve bulgular ilerleyen yıllarda bu konuya dair araştırma yapacak kişilere yol gösterici olması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren belediye ve otel çalışanları üzerinde bir araştırma yapılarak bu iki kurumdaki çalışanların örgütsel bağlılıkları ile kurumsal kültürleri arasındaki ilişkiden bahsedilmesi çalışmayı daha da anlamlı ve önemli hale getirmektedir. Çünkü yapılan literatür araştırması neticesinde geçmiş yıllarda bu konuya dair yapılan çalışmaların genellikle bir kurum üzerinde durularak gerçekleştirilmesi dikkat çekmiş olup bu çalışmanın literatüre katkıda bulunması için iki kurum üzerinde durularak araştırma yapılmasının gerekliliğine sevk etmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Kümesi

Örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik olarak yapılan bu çalışmanın evrenini; Konya ili merkez ilçelerdeki belediyelerde çalışan orta düzey yöneticiler ile Konya ili merkez ilçelerde hizmet sektöründe faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Kurumlardaki orta ve üst düzey yöneticiler, işin yönetim kısmında olup kurumda birden fazla işi yaparak kurumdaki pek çok çalışanı yönetme becerisine sahip oldukları için çalışmada daha doğru ve güvenilir cevaplar alabilmek adına bu çalışma yalnızca orta ve üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir.

Anket yapılan Konya ili merkez ilçelerdeki belediyeler; Konya Büyükşehir Belediyesi, Selçuklu Belediyesi, Meram Belediyesi ve Karatay Belediyesidir. Anket çalışmasına katılan Konya ili merkez ilçelerdeki belediyelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler; Başkan yardımcıları, Daire Başkanları ve Şube Müdürleridir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nde toplam 21 daire başkanı ve 87 şube müdürü bulunmaktadır. Selçuklu Belediyesi'nde toplam 5 başkan yardımcısı ve 31 şube müdürü bulunmaktadır. Meram Belediyesi'nde 4 başkan yardımcısı ve 25 şube müdürü bulunmaktadır. Karatay Belediyesi'nde 5 başkan yardımcısı ve 26 şube müdürü bulunmaktadır.

Anket yapılan Konya ili merkez ilçelerde hizmet sektöründe faaliyet gösteren dört yıldızlı otel işletmeleri; Gherdan Gold Otel, Hotel Hilton Garden Inn Konya, Selçuk Şems-i Tebrizi, Hotel Balıkçılar, Bera Konya Otel, Safa Royal Museum Hotel, Paşapark Selçuklu, Dünder Hotel, Dergâh Hotel olmak üzere toplam 9 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

Anket yapılan Konya ili merkez ilçelerde hizmet sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri; Grand Hotel Konya, Bayır Diamond&Convention Center Konya, Dedeman Konya Hotel, Ramada Plaza By Wyndham Konya, Anemon Konya, Hotel Novotel Konya, Özkaymak Konya Otel, Grand Millenium Konya Hotel olmak üzere toplam 8 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır.

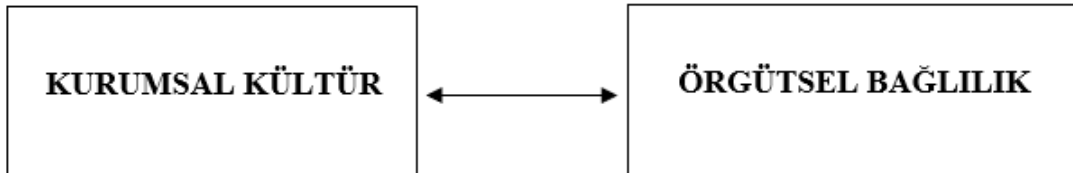
Anket yapılan Konya ili merkez ilçelerdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticiler; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Departman Müdürleri: İnsan Kaynakları Müdürü, Kat Hizmetleri Müdürü, Yiyecek İçecek Müdürü, Ön Büro Müdürü, Satın Alma Müdürü, Teknik Müdür, Güvenlik Müdürü, Muhasebe Müdürü, Resepsiyon Müdürü, Satış Müdürü, Gelirler Müdürü, Operasyon Müdürü, Aşçıbaşı, Misafir İlişkileri Sorumlusu olarak değerlendirilmiştir.

Belediye ve otel çalışanlarına anket yapılarak doğru ve güvenilir sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiş olup belediye çalışanlarına 200 adet anket, otel çalışanlarına 202 adet anket olmak üzere toplamda 402 adet anket uygulanmıştır.

Örnekleme kümeyi seçerken belediyelerde toplam 21 Daire Başkanı, 14 Başkan Yardımcısı ve 169 adet şube müdürü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla belediyelerde toplamda 204 adet orta ve üst düzey yönetici olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada belediyelerde çalışan toplam 202 orta ve üst düzey yönetici ile anket yapılmıştır. Dört ve beş yıldızlı olmak üzere Konya ilinde toplamda 17 adet otelin her birinde 14 farklı pozisyonda görev alan orta ve üst düzey yöneticiler olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda 17 otelde toplamda 238 adet orta ve üst düzey yönetici olduğu göz önüne alınarak anket çalışmasında otel işletmesinde çalışan 200 adet orta ve üst düzey yöneticiler ile anket yapılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda belediye ve otel işletmelerinde çalışan toplam 402 orta ve üst düzey yöneticiye anket yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilen bağımlı değişken ve bağımsız değişken olmak üzere iki temel değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenlerden kurumsal kültür bağımsız değişken olarak yer alırken örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak modelde yer almaktadır.



Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli

Çalışmaya ait hipotezler şunlardır:

H1: Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki vardır.

H2: Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H3: Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H4: Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H5: Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

H6: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H7: Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H8: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H9: Araştırmaya katılan çalışanların mesleki kıdemlerine göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H10: Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sektörüne (Belediye-Otel İşletmesi) göre kurumsal kültür ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H11: Belediyelerde ve otel işletmelerinde çalışan kişiler arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılıklar vardır.

H12: Belediye ile otel işletmesi çalışanları arasında kurumsal kültür açısından anlamlı farklılıklar vardır.

H13: Örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasında hem önemli hem de anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Hizmet İşletmeleri Hakkında Genel Bilgi

Hizmet işletmeleri, doğrudan fiziksel bir ürün yerine bir hizmet sunan işletmelerdir. Bu tür işletmeler, müşteri kazancını artırmak, müşteri memnuniyetini ve gelirlerini artırmak için hizmetler sunarlar (Midilli, 2011, s. 4). Bu işletmeler genellikle turizm, sağlık, finans, danışmanlık, eğitim ve perakende gibi birçok alanda faaliyet göstermektedir. Hizmetlerin sağlanması gerekliliği, müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olmakta ve müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve itibar gibi faktörlere büyük ölçüde bağlıdır. Hizmet işletmeleri, ürün tüketen işletmelerden tüketildiği için hizmetlerden doğrudan yararlanan ve genellikle ürünler kadar somut değildir (Coşar, 2006, s. 1). Bu nedenle, hizmet işletmeleri, müşteri ziyaretlerini en üst düzeye çıkarmak ve müşteri puanlarını karşılamak için daha fazla çaba sarf etmek zorundadırlar. Sonuç olarak, hizmet işletmeleri, müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet sunumu için çaba göstermek zorunda olan işletmelerdir.

Hizmet işletmeleri, bir ekonominin GSMH'sinde önemli bir paya sahiptir. Hizmet sektörü, toplam istihdamda önemli bir paya sahiptir ve genellikle bir ekonominin büyük bir bölümünü oluşturur. Hizmet işletmelerinin GSMH içindeki önemi; üretim, istihdam ve tüketim açısından büyük bir rol oynamaktadır. Hizmet işletmeleri, bir ülkenin ekonomik büyümesinde önemli bir faktör olan inovasyonu da teşvik etmektedir.

3.4.1. Hizmet Kavramının Tanımı ve Hizmet Sektörü

Hizmet, üretildiği andan itibaren hızlıca tüketilen somut değil soyut bir ürün olarak tanımlanmakla birlikte literatürde hizmet kavramına dair pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkılarak elde edilen bilgiler bizlere hizmetin somut çıktısı bulunmadığını ve fiziksel olmayan bir ürün olduğu sonucunu vermektedir (Kıngır, 2006, s. 458). Hizmet, heterojen bir yapıya sahip olduğu için fiziki mallar ile benzer özellik göstermemektedir. Hizmet, stoklanamamakla birlikte üretildiği an itibarıyla tüketimi gerçekleştirilen bir süreçtir (Bayat vd., 2015, s. 66).

Hizmet sektörü ise maddi olmayan ürünü ya da hizmeti tüketiciye sunarak kazanç sağlayan şirketler tarafından oluşturulan bir sektördür. Vatandaşlar için hizmet sağlayan pek çok kurum vardır. Bu kurumların her biri hizmet sektörü içerisinde yer almakta olup ülkenin refah seviyesini artırmada önemli bir unsur olmaktadır (Coşar, 2006, s. 1). Küreselleşmenin artmasıyla birlikte sanayileşme yaygınlaşarak bilgiye dayalı

ekonominin hızlı bir gelişim göstermesine, hizmet sektörünün gelişmesine ve yeni sektörlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur.

Günümüz koşullarında tarım, sanayi ve hizmet sektörleri içerisinde en fazla gelişim gösteren ve dikkat çeken sektör hizmet sektörü olmuştur. Hizmet sektörünün önemi her geçen gün hem ulusal alanlarda hem de uluslararası alanlarda artış göstermektedir. Hizmet sektörü ekonomiye katkı sağlayan bir artış sergilemektedir (Kuzucu vd., 2020, s. 140). Günümüzde bir ülkede hizmet sektöründe faaliyet gösterip istihdam edilen kişilerin oranı o ülkenin gelişmişlik seviyesini de göstermektedir. Dolayısıyla hizmet sektörü, bir ülkenin ekonomisinin gelişiminde önemli bir paya sahip olmaktadır.

3.4.2. Belediyeler

Belediyeler halka hizmet etmek ve kamu yararını gözetmek adına kurulan örgütlerdir. Belediyelerin görevi; bir şehrin veyahut ilçenin su, elektrik, temizlik ve aydınlatma gibi halka ortak hizmet sunan faaliyetlerini yerine getirmek, vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşılamaktır (mevzuat.gov.tr, 2005). 5393 sayılı belediye kanununun 1. maddesinin amacı; belediyenin hem kuruluşunu, organlarını ve yönetimini düzenlemek olup hem de belediyenin görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını ilgili usul ve esaslara uygun biçimde düzenlemektir.

Büyükşehir belediyeleri, kalabalık nüfusa sahip illerde il merkezinin birden fazla sayıda belediyeye bölünmesi durumunda belediyenin yerine getirmesi gereken hizmetlerinin doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi içinde belediyeler arasında uyum sağlanması amaçlanarak kanun ile oluşturulmaktadır. 6360 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'nda yedi yüz elli binden fazla nüfusa sahip il belediyelerinin kanun ile büyükşehir belediyesine dönüştürülebileceği ifade edilmektedir (Resmî Gazete, 2012).

3.4.3. Otel İşletmeleri

Geçmişte insanlar ticari, dini ya da askeri etkenlerden dolayı seyahat etmişlerdir. Günümüzde ise gelişen sanayi ve hizmet sektörleri ile refah düzeyinin artması sonucunda insanlar, boş vakitlerinde turizm faaliyetlerine yönelerek ticari, dini ve askeri seyahatlerin dışında turistik seyahatlerde gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle konaklama faaliyetleri ülke için önemli bir ekonomik gelir haline gelmiştir. Konaklama faaliyetleri içinde en çok bilinen ve en yaygın olanı otel işletmesidir (Kıngır, 2006, s. 459). Otellerle ilgili yapılan tanımlar genellikle belli olan bir ücret karşılığında insanların seyahatleri süresince konakladıkları ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayıp eğlendikleri yerler olarak ifade edilmektedir (Korzay & Olalı, 1993, s. 25). İnsanların farklı yerleri keşfetme istekleri onları turistik seyahatler yapmaya yönlendirerek turizm sektörünün gelişmesine ve ekonominin canlanmasına katkı sağlamıştır. Aynı zamanda gelişen turizm sektörü otel işletmelerinin de gelir elde etmesini sağlamıştır. Otellerin ilk olarak ne zaman açıldıklarına dair net bir bilgi olmamakla birlikte ülkemizdeki konaklama tesislerinin 1980 yılından sonra önemli bir artış gösterdiği bilinmektedir (Kıngır, 2006, s. 460). Gün geçtikçe turizm sektörünün gelişmesi ile bağlantılı olarak daha fazla artış göstereceği de düşünülmektedir.

Belediye ve özel sektör işletmeleri arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki her ikisinin de farklı sahiplik yapısında olmasıdır. Belediye ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının sahipliği devlete aittir. Ancak özel sektör işletmeleri için durum farklıdır ve sahiplik bireylere aittir. Bir diğer farklılık ise belediye ile özel sektör işletmelerinin kuruluş amacının birbirinden farklı olmasıdır. Özel sektör işletmelerindeki yegâne amaç kar elde etmek olurken; belediye ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarındaki amaç halka hizmet etmek ve kamu yararının gözetilmesidir. Yapılan çalışmalarda ortaya

konulmuş olan bir diğer farklılık ise belediye ile özel sektör işletmelerinin kontrolünde farklılıklar olmasıdır. Belediye ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kontrolü genellikle yasa ve yönetmelikler çerçevesinde yapılmaktadır. Otel işletmelerinde ise işletmenin kontrolü kurum politikaları ve kurumun üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin kontrolü ile gerçekleşmektedir. Bu üç temel farklılık hem belediyelerde hem de otel işletmelerinde kurum kültüründe farklılıklara sebebiyet verebilir (Kaya, 2008, s. 127).

3.5. Çalışmanın Metodolojisi

Veri toplamak için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda toplamda 44 adet soru yer almaktadır.

Anketin ilk bölümünde demografik sorular bulunmaktadır. Demografik sorular cinsiyetiniz, yaşınız, eğitim düzeyiniz, gelir durumunuz (TL), şu an bulunduğunuz kurumda toplam çalışma süreniz, toplam çalışma süreniz, çalıştığınız kurum gibi sorular olup toplamda 10 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci kısmında kullanılacak kurum kültürü ölçeği 5’li likert tipli sorulardan oluşmakta olup bu ölçek Harrison’un dörtlü kurum kültürü (hiyerarşi, başarı, güç, destek) tiplmesi model alınarak Nihal Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilmiş üç boyuttan oluşan bu ölçekte toplamda 16 ifade yer almaktadır.

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen 5’li likert tipli sorular kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Meyer ve Allen, bu ölçeği duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere 3 alt boyutta incelemiştir.

Bu çalışma hem teorik hem de uygulamalı olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bu çalışma üç bölümden oluşacak olup çalışmanın teorik kısmı akademik dergilerde yayınlanan makalelerden, tezlerden, kitaplardan ve internet yayınlarından yararlanılarak oluşturulmuş olup ele alınan konuya dair literatür araştırması yapılmıştır. Bu çalışmanın uygulama kısmında ise elde edilecek verileri doğrudan toplayabilmek için yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Anket tekniğiyle elde edilen verilerin analizi bilgisayara aktarılarak SPSS15 istatistik paket programıyla verilerin analizi yapılmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin toplanması ve doğru yöntemler ile analiz edilmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmada doğru ve sağlıklı sonuca yönlendirecek verileri toplamak için belediyelerde ve otel işletmelerinde çalışanlarla yüz yüze yapılan anketle elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada hem geçerlilik ve güvenilirlik analizleri hem de faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığının tespit edilebilmesi için Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığının incelemesi amacıyla Basit Doğrusal Regresyon Analizleri ve Basit Korelasyon Analizleri yapılırken; çalışanların kurumsal kültürleri ile örgütsel bağlılıkları arasında farklılık olup olmadığının tespiti için Bağımsız İki Örneklem T Testleri, Çoklu Karşılaştırma Tukey Testleri ve Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.6. Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Kültür İlişisine Dair Yapılmış Olan

Çalışmalar

Örgütsel bağlılık ve kurumsal kültür ilişkisine yönelik literatür taraması yapıldığında iki değişkenin birlikte ele alındığı çeşitli çalışmalara ulaşılmış olup bu çalışmalardan elde edilen bilgiler şunlardır:

Sezgin (2010) tarafından yapılan çalışmada, 270 adet ilköğretim okulu öğretmeninin hem örgütsel bağlılığı hem de okul kültürü arasındaki ilişki araştırılmış olup araştırma verilerine göre öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin normatif bağlılık

ile devam bağılılığına oranla daha yüksek olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin duygusal bağılılıkları ile normatif bağılılık düzeylerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutlarıyla pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Sezgin, 2010). Bu tez çalışmasında ise çalışanların örgütsel bağılılık alt boyutları ile kurumsal kültür alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve analiz kısmında detaylandırılarak açıklanmıştır.

Özcan (2011) çalışmasında kurum kültürüyle örgütsel bağılılık arasında var olan ilişkinin bankacılık sektörüne tesirinin tespit edilmesini amaçlamıştır. Bu çalışma, Denizli ilinde bulunan kamu bankalarında çalışanlar ile özel banka çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Çalışmada kurum kültürü güçlü olan işletme çalışanlarının kuruma olan bağılılıklarının olumlu olduğu ortaya konulmuştur. Kamu sektöründeki banka çalışanlarıyla özel sektördeki banka çalışanları arasında kurum kültürü algıları açısından farklılık olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca kamu bankası çalışanlarının normatif ve duygusal bağılılıklarının özel banka çalışanlarına kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Özcan, 2011). Bu tez çalışmasında da belediye ve otel çalışanlarının kurum kültürleri arasında farklılık olmadığı görülürken örgütsel bağılılıklarında farklılık olduğu tespit edilmiş olup Özcan'ın çalışmasına benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Altın Gülova ve Demirsoy (2012) tarafından yapılan çalışma kurum kültürüyle örgütsel bağılılık ilişkisini araştırmaktadır. Çalışmada araştırmanın evrenini Kayseri ilinde bulunan çağrı merkezi elemanlarıyla İzmir ilinde çalışan sigorta şirketi personelleri oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde çalışanların örgütsel bağılılıklarının yaşları ile medeni durumlarına göre değişiklik bulunmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından bakıldığında cinsiyetin devam bağılılığına bir etkisi bulunmayıp duygusal bağılılığın kadınlara kıyasla erkeklerde daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Personelin çalışma yılı arttıkça kuruma olan devam bağılılıklarının da artış gösterdiği ifade edilmiştir. Tüm bu durumlar personelin örgütsel bağılılığının demografik değişkenlere göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Çalışmada kurum kültürüyle duygusal bağılılık arasında hem pozitif hem de güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulurken kurum kültürüyle devamlılık bağılılığı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Altın Gülova & Demirsoy, 2012). Bu tez çalışmasında ise cinsiyetin örgütsel bağılılık ve kurumsal kültüre göre değişiklik göstermediğine ulaşılrken çalışanların yaşları arttıkça kuruma olan örgütsel bağılılıkları ile kurumsal kültürlerinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışmada, belediye ve otel işletmesinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin kurum kültürleri ile duygusal bağılılıkları ve normatif bağılılıkları arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunurken devam bağılılığıyla negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla yapılan bu araştırma Altın Gülova ve Demirsoy'un çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca bu çalışmada, belediyede ve otel işletmesinde çalışanların kurumsal kültür düşüncelerinde anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilirken örgütsel bağılılığın belediye çalışanlarında daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma ek olarak belediye çalışanlarının eğitim durumu arttıkça örgütsel bağılılıklarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Köse (2014), Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda araştırma yaparak araştırma neticesinde örgütsel bağılılığın personelin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Çalışma neticesinde kadın personelin erkek personele kıyasla kuruma olan bağılılıklarının daha yüksek olduğu ve yaş düzeylerindeki artış doğrultusunda bağılılıklarının yıl geçtikçe arttığı tespit edilmiştir. Ancak eğitim seviyesi yüksek olan personelin kuruma olan bağılılığının düşük olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışmada kurum kültürü alt boyutlarına katılımın çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık oluşturmadığı ve kurum kültürü algılamalarının personelin medeni durumu ile eğitim durumuna göre farklılık

oluşturmadığı tespit edilmiştir (Köse, 2014). Çalışmada kurumsal kültür ve örgütsel bağlılığın çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmış olup yaş arttıkça çalışanların kuruma olan bağlılık ve kurumsal kültürlerinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Köse'nin çalışmasından farklı olarak bu tez çalışmasına katılan belediye ve otel çalışanlarının eğitim seviyesi arttıkça kurumsal kültürlerinde farklılık olmaz iken örgütsel bağlılıklarının artış göstermekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca belediye ve otel çalışanlarının çalışma sektörüne göre kurumsal kültür ve örgütsel bağlılıklarında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Nassar (2017) yapmış olduğu araştırmayla Libya Merkez Bankasındaki personelin örgütsel bağlılığıyla kurum kültürü arasında bir ilişki olup olmadığını tespit ederek ilişki varsa bu ilişkinin yönünün belirlenmesini amaçlamaktadır. Yapılan çalışma sonucunda çalışanlar arasında hem örgütsel bağlılık hem de kurum kültürü açısından pozitif ilişki olduğu belirlenmiş ve çalışanlar tarafından kurum kültürü benimsenildikçe örgütsel bağlılığın oluştuğundan bahsedilmektedir (Nassar, 2017). Bu çalışmada da Nassar'ın çalışmasındaki gibi çalışanların örgütsel bağlılıkları ile kurumsal kültürleri arasında hem anlamlı hem de pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Türkkan (2017)'in yapmış olduğu çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde çalışan idari personeli kapsamaktadır. Çalışmada kurum kültürünün üniversitedeki idari personelin örgütsel bağlılığına etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde çalışanların kurum kültürleriyle örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Türkkan, 2017). Bu tez çalışmasında, Türkkan'ın çalışması ile benzer bir sonuca ulaşılarak belediye ve otel çalışanlarının kurumsal kültürleriyle örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Tükenmez (2017) 'in çalışması Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Borsası'ndaki görevli personelin kurum kültürüyle örgüte olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda toplam 150 personelden 111'ine yapılan anket çalışmasında kurum personelinin kurum kültürü algılarının onların duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı üzerinde etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Araştırmada kurum kültürü algısı ile örgütsel bağlılık algısının personelin cinsiyetine, yaşına, eğitim durumuna ve kıdemine göre değişmediği saptanmıştır. Ancak kurum kültürünün alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında değişik etki ilişkileri olduğu araştırma neticesinde tespit edilmiştir (Tükenmez, 2017). Bu tez çalışmasında da hem örgütsel bağlılığın hem de kurumsal kültürün alt boyutlarının değişik etki ilişkilerine sahip olduğu belirlenmiş olup analiz kısmında detaylı anlatılmıştır.

Uzun ve Yıldırım'ın (2022) yaptıkları çalışmada iki farklı büyükşehir belediyesinde büro elemanı unvanıyla çalışanların kurum kültürleriyle örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma yapılan her iki büyükşehir belediyesinde duygusal bağlılık ve devam bağlılığının etkilerinin küçük olduğuna ulaşılarak normatif bağlılığın orta dereceli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada yer alan "A" belediyesinin "B" belediyesine kıyasla kuruma olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca çalışma yapılan "A" belediyesinin "B" belediyesine kıyasla kurum kültürünü benimseme bakımından çok daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Uzun & Yıldırım, 2022). Bu tez çalışmasında ise belediye çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının otel çalışanlarından çok daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Yapılan araştırmada ankette yer alan demografik sorular doğrultusunda ankete katılan kişilerin hem kurum kültürlerinin hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin

katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, gelir durumları, eğitim düzeyleri, mesleki kıdemleri ve çalışma sektörleri (kamu sektörü–özel sektör) göz önüne alınarak analizler yapılmıştır.

Çalışmada bulunan ölçeklerin güvenirlik katsayıları Tablo 3.1.’de yer almaktadır.

Tablo 3. 1. Ölçeklerin başlangıç güvenirlik katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Kurumsal Kültür Ölçeği	5’li ölçek	16	0,739
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	5’li ölçek	18	0,818

Literatürde Cronbach alfa katsayısının 0.50 ve üzerinde olan ölçümleri yeterli kabul edilmektedir (Kodalak, 2021, s. 225). Tablo 3.1.’de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa katsayılarının 0,70’in üzerinde olması yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini düşüren maddelerin olup olmadığı araştırılmış olup ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi için ölçekteki güç alt faktörü ölçeğinden 4. madde; Örgütsel Bağlılık ölçeği alt faktörü duygusal bağlılık ölçeğinden 6. Soru ile normatif bağlılık ölçeği 1’nci ve 2’nci soru çıkarılmıştır.

Ölçeklere ait güvenirlik katsayıları ve tamamlayıcı istatistikleri ise tablo 3.2.’de bulunmaktadır.

Tablo 3. 2. Kurumsal kültür ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları ve tamamlayıcı istatistikleri

Ölçek	Boyutlar	Anket No	Madde Toplam Korelasyon	Cronbach Alfa	Ort.	Standart Sapma
Kurumsal Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	1	0,762	0,753	3,56	0,83
		2	0,802			
		3	0,75			
	Başarı Kültürü	5	0,517			
		6	0,666			
		7	0,566			
		8	0,632			
	Destek Kültürü	9	0,593			
		10	0,704			
		11	0,738			
		12	0,697			
	Hiyerarşi Kültürü	13	0,615			
		14	0,701			
		15	0,812			
		16	0,749			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	1	0,645	0,792	2,62	0,98
		2	0,287			
		3	0,794			
		4	0,76			
		5	0,272			
	Devamlılık Bağlılığı	7	0,359			
		8	0,475			
		9	0,629			
		10	0,608			
		11	0,68			
		12	0,593			
	Normatif Bağlılık	15	0,446			
		16	0,567			
		17	0,762			
		18	0,752			

Tablo 3.2.'de yer alan kurum kültürü ölçeğindeki ölçeğin geçerliliğinin tespiti için güç kültürü ölçeğinden 4. madde çıkarılmış olup toplamda 15 adet soruya ait veriler yer almaktadır. Çalışmada güç kültürü ölçeğinden 4. soru çıkarılmadan evvel bulunan Cronbach Alfa değeri 0,739 iken ölçekten 4. soru çıkarıldıktan sonra bulunan Cronbach Alfa değeri 0,753 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer çalışmanın yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2.'de yer alan örgütsel bağlılık ölçeğinde de ölçeğin geçerliliğinin tespiti için duygusal bağlılık ölçeğinden 6. Soru, normatif bağlılık ölçeğinden de 13. ve 14. sorular çıkarılmış olup toplamda 15 adet soruya ait veriler yer almaktadır. Çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktaki sorular çıkarılmadan evvel bulunan Cronbach

Alfa değeri 0,818 iken ölçekten duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkla ilgili sorular çıkarıldıktan sonra bulunan Cronbach Alfa değeri 0,792'dir. Bulunan bu değer yüzde yetmişten büyük olması çalışmanın yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.8. Normallik Testleri

Çalışmada verilerin normal dağılım koşullarını sağlayıp sağlamadıklarına da bakılmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadelerin her bir ölçek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları şu şekildedir: Kurumsal kültür ölçeği için çarpıklık katsayısı-skewness=-,421 ve basıklık katsayısı-kurtosis 1,889, Örgütsel Bağlılık ölçeği için çarpıklık katsayısı skewness=-,463 ve basıklık katsayısı-kurtosis 1,116'dır. Bu doğrultuda ölçeğe ilişkin ifadelerin ortalamasının normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Tablo 3.3'te kurumsal kültür ve örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik değerlendirmeler yer almaktadır.

Tablo 3. 3. Kurumsal kültür ve örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik değerlendirmeler

Ölçek	Boyutlar	Anket No	Ort.	Standart Sapma
Kurumsal Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	1	1,94	1,02
		2	1,93	1,07
		3	1,82	0,93
	Başarı Kültürü	5	3,98	0,66
		6	4,06	0,69
		7	4,01	3,98
		8	4,09	0,7
	Destek Kültürü	9	4,09	0,78
		10	4,12	0,75
		11	4,11	0,72
		12	3,96	0,89
	Hiyerarşi Kültürü	13	4	0,82
		14	3,92	0,88
		15	3,82	0,89
		16	3,69	0,99
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	1	2,93	1,26
		2	2,31	1,08
		3	2,58	1,26
		4	2,57	1,18
		5	2,16	0,95
	Devamlılık Bağlılığı	7	2,26	0,96
		8	2,36	0,96
		9	2,27	0,84
		10	2,34	0,89
		11	2,2	0,85
		12	2,41	0,92
	Normatif Bağlılık	15	2,59	0,88
		16	2,91	0,91
		17	3,68	0,89
		18	3,83	0,9

Araştırmaya katılanların sıralanan **kurumsal kültür ölçeği** kapsamında güç alt faktöründe ilk sırada “Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder” (1,94) olmuştur. Başarı alt faktöründe “Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.” (4,09) ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Destek alt faktöründe “Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.” (4,12) ve hiyerarşi alt faktöründe “Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.” (4,00) ortalama puan ilk sırada yer alan ifadelerdir. Bu ifadeler doğrultusunda kurumsal kültür ölçeğindeki güç kültüründe, kişilerin işlerini yapmasının temelinde cezalandırılma korkusu yer almaktadır. Başarı kültüründe işlerin yerine getirilmesi için hem bireysel hem de ekip çalışmasının hâkim olduğu ifade edilmektedir. Destek kültüründe kurumdaki ikili ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Hiyerarşi kültüründe ise kurumun bürokratik yönünün ağır bastığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların sıralanan **örgütsel bağlılık ölçeği** kapsamında duygusal bağlılık alt faktöründe ilk sırada “Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm” (2,93) olmuştur. Devamlılık bağlılığı alt faktörü “Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.” (2,36) ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Normatif bağlılık alt faktöründe “Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.” (3,83) ortalama puan ilk sırada yer almaktadır. Bu ifadeler doğrultusunda örgütsel bağlılık ölçeğindeki duygusal bağlılıkta çalışanların kurum ile bütünleştiği ifade edilmektedir. Devamlılık bağlılığında ise çalışanın kurumdan ayrılması durumunda yaşayacağı olumsuz etkilerden dolayı kurumda çalışmaya devam etmesinin daha doğru bir karar olacağı ifade edilmektedir. Normatif bağlılık ile de çalışanın, çalışmakta olduğu kuruma karşı kendini borçlu hissetmesinden dolayı aynı kurumda çalışmaya devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında örgütlerde kurumsal kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ölçülmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri ile fark analizleri yapılmış, sonuçlar değerlendirilerek araştırma doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi

Geliştirilmiş olan ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenebilmesi için hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Çalışmadaki örneklem büyüklüğünün belirlenebilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri hesaplanmıştır. Çalışmanın evrenindeki dağılımın analizi Barlett testiyle yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin KMO katsayısının 0.50'nin üstünde olduğu tespit edilerek Barlett testi anlamlılık değeri de 0.00 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla edinilen bu sonuç ankete katılan kişilerden edinilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısının belirlenebilmesi amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkinci olarak da döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix- Varimax) temel bileşenler analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan 3 ölçek için de uygulanan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.50 üstünde ve Barlett anlamlılık katsayısı ise 0.00 şeklinde olduğu görülmüştür. SPSS15 programıyla tüm ölçekler için faktör analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde Tablo 3.4.'te kurumsal kültür ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait faktör yüklerine yer verilmiştir.

Tablo 3. 4. Kurumsal kültür ve örgütsel bağlılık ölçeğine ait faktör yükleri

Ölçek	Boyutlar	Anket No	Faktör Yükleri	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach's Alpha Katsayısı
Kurumsal Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	1	0,87	36,54%	0,851
		2	0,88		
		3	0,84		
	Başarı Kültürü	5	0,68	13,50%	0,752
		6	0,812		
		7	0,701		
		8	0,699		
	Destek Kültürü	9	0,557	10,40%	0,819
		10	0,82		
		11	0,827		
		12	0,722		
	Hiyerarşi Kültürü	13	0,497	8,23%	0,841
		14	0,766		
		15	0,87		
		16	0,843		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	1	0,791	31,086%	0,772
		2	0,488		
		3	0,869		
		4	0,842		
		5	0,353		
	Devamlılık Bağlılığı	7	0,513	12,31%	0,806
		8	0,585		
		9	0,764		
		10	0,762		
		11	0,785		
		12	0,737		
	Normatif Bağlılık	15	0,462	9,32%	0,737
		16	0,719		
		17	0,85		
		18	0,851		

Kurumsal Kültür Ölçeği: KMO=0,823, Bartlett Testi-Ki-Kare: 2866,316, df: 105, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=68,681, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,753

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: KMO=0,792, Bartlett Testi-Ki-Kare: 2 2434,6519 df: 105, Sig:0,000, Toplam varyans açıklama yüzdesi=57,521, Genel Cronbach's Alpha katsayısı=0,792

Kurumsal kültür ölçeğindeki maddelerin yük değerleri 0,497 ile 0,880 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 4 boyutlu olduğu görülmektedir. Kurumsal kültürün

toplam varyans değeri %68,681'dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) $=0.00<0.05$ olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayı 0,753 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ölçme aracının güvenirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki maddelerin yük değerleri 0,353 ile 0,869 arasındadır. Döndürme işleminden sonra ölçeğin 3 boyutlu olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın toplam varyans değeri %57,521'dir. Bartlett's testine bakıldığında p değerinin (sig.) $=0.00<0.05$ olması verilerin ilişkili olduğunu ve faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayı 0,792 olarak bulunmuştur. Böylece ölçme aracının güvenirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

3.10. Frekans Analizleri

Anket çalışması yapılan kişilerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, gelir durumlarına, şu an bulundukları kurumda çalışma sürelerine, toplam çalışma sürelerine ve çalıştıkları kuruma dair yapılan frekans analizi ile ilgili sonuçlara Tablo 3.5.'te yer verilmiştir.

Tablo 3. 5. Çalışanların demografik özelliklerine ait frekans analizleri

Grup	Alt Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	89	22,1
	Erkek	313	77,9
Yaş Aralığı	18-30 Yaş Arası	31	7,7
	31-40 Yaş Arası	110	27,4
	41-50 Yaş Arası	164	40,8
	51-60 Yaş Arası	97	24,1
Eğitim Durumu	Ortaokul	5	1,2
	Lise	44	10,9
	Ön Lisans	71	17,7
	Lisans	260	64,7
	Lisansüstü	22	5,5
Gelir Durumu	5500-7500 TL Arası	8	2
	7501-10.000 TL Arası	76	18,9
	10.001-15.000 TL Arası	100	24,9
	15.000 TL Üzeri	218	54,2
Şu An Bulundukları Kurumda Çalışma Süreleri	1 Yıldan Az	7	1,7
	1-5 Yıl	47	11,7
	6-10 Yıl	49	12,2
	11-15 Yıl	69	17,2
	16-20 Yıl	109	27,1
	20 Yıl Üzeri	121	30,1
Toplam Çalışma Süreleri	1 Yıldan Az	2	0,5
	1-5 Yıl	21	5,2
	6-10 Yıl	37	9,2
	11-15 Yıl	51	12,7
	16-20 Yıl	119	29,6
	20 Yıl Üzeri	172	42,8
Çalıştıkları Kurum	Belediye	202	50,2
	Otel İşletmesi	200	49,8

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, gelir durumları, şu an bulundukları kurumda çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri ve çalıştıkları kuruma dair frekans analizi sonuçlarına Tablo 3.5'te yer verilmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde; %77,9'u erkek iken %22,1'inin kadın olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet dağılımlarında genel bir inceleme yapıldığında anket yapılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun cinsiyetinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; %40,8'inin 41-50 yaş aralığında, %24,1'inin 51-60 yaş aralığında, %27,4'ünün 31-40 yaş aralığında ve %7,7'sinin 18-30 yaş aralığında olduğu gözlenmektedir. Yaş dağılımlarında genel bir inceleme yapıldığında

anket yapılan katılımcılardan 41-50 yaş aralığında olanların büyük çoğunlukta olduğu görülürken 18-30 yaş aralığındaki çalışanların az sayıda olması dikkat çekmektedir.

Katılımcıların eğitim seviyeleri incelendiğinde; %64,7'si lisans, %5,5'i lisans üstü, %17,7'si ön lisans, %10,9'u lise ve %1,2'si ortaokul mezunu olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim durumlarında genel bir inceleme yapıldığında anket yapılan katılımcılardan büyük bir çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülürken çok az sayıda da olsa ortaokul mezunu olan çalışanların bulunması dikkat çekmektedir.

Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde; %2'si 5500-7500 TL, %18,9'u 7501-10000 TL, %24,9'u 10001-15000 TL, %54,2'si 15000 TL üzeri gelir durumuna sahip olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların gelir durumlarında genel bir inceleme yapıldığında yaklaşık yarısının 15000 TL üzerinde bir gelire sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanlara” Şu An Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süreniz” sorulduğunda %30,1'i 20 yıl üzeri, %27,1'i 16-20 yıl arası, %17,2'si 11-15 yıl arası %12,2'si 6-10 yıl arası, %11,7'si 1-5 yıl arası ve %1,7'si 1 yıldan az süredir çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların şu an bulundukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde çoğunluğun 20 yıl üzerinde aynı kurumda çalışmakta olduğu görülmektedir.

Araştırma katılanlara” Toplam çalışma süreleri” sorulduğunda %42,8'i 20 yıl üzeri, %29,6'sı 16-20 yıl arası, %12,7'si 11-15 yıl arası %9,2'si 6-10 yıl arası, %5,2'si 1-5 yıl arası ve %0,5'i 1 yıldan az süredir çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde çoğunluğun 20 yıl üzerinde aynı meslekte çalışmış olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurum incelendiğinde; %50,2'si belediye, %49,8'i otel işletmesinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çalışma sektörlerinde genel bir inceleme yapıldığında yarısından fazlasının belediye çalışanı olduğu görülürken yarısına yakın çalışanın da otel çalışanı olduğu görülmektedir. Tablo 3.6. 'da çalışmadaki veriler neticesinde elde edilen korelasyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 3. 6. Korelasyon Analizi

	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)
Kurumsal Kültür Genel Toplam	402	0,162(**)	0,001
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam			

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.6. 'daki korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre ölçekler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğu için regresyon analizine geçiş yapılmıştır. Çalışmadaki hipotezlerin test edilebilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda kavramsal model ve araştırma soruları dikkate alınarak araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 3. 7. Hipotezlerin sonuç tablosu

Hipotez No	Hipotezler	Hipotezlerde Yer Alan Boyutlar	P	Sonuç
H1	Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki vardır.	Kurumsal kültür ve duygusal bağlılık	p<0,01	Kabul
		Kurumsal kültür ve devam bağlılığı	p>0,01	Ret
		Kurumsal kültür ve normatif bağlılık	p<0,01	Kabul
H2	Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.	Güç kültürü ve duygusal bağlılık	p<0,01	Kabul
		Güç kültürü ve devam bağlılığı	p<0,01	Kabul
		Güç kültürü ve normatif bağlılık	p>0,01	Ret
H3	Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.	Başarı kültürü ve duygusal bağlılık	p<0,01	Kabul
		Başarı kültürü ve devam bağlılığı	p<0,01	Kabul
		Başarı kültürü ve normatif bağlılık	p<0,01	Kabul
H4	Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.	Destek kültürü ve duygusal bağlılık	p<0,01	Kabul
		Destek kültürü ve devam bağlılığı	p<0,01	Kabul
		Başarı kültürü ve normatif bağlılık	p<0,01	Kabul
H5	Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.	Hiyerarşi kültürü ve duygusal bağlılık	p>0,01	Ret
		Hiyerarşi kültürü ve devam bağlılığı	p<0,01	Kabul
		Hiyerarşi kültürü ve normatif bağlılık	p<0,01	Kabul
H6	Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.	Cinsiyet ve kurumsal kültür	p>0,05	Ret
		Cinsiyet ve örgütsel bağlılık	p>0,05	Ret
H7	Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.	Yaş ve kurumsal kültür	p<0,05	Kabul
		Yaş ve örgütsel bağlılık	p<0,05	Kabul
H8	Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.	Eğitim durumları ve kurumsal kültür	p>0,05	Ret
		Eğitim durumları ve örgütsel bağlılık	p<0,05	Kabul
H9	Araştırmaya katılan çalışanların mesleki kıdemlerine göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.	Mesleki kıdem ve kurumsal kültür	p<0,05	Kabul
		Mesleki kıdem ve örgütsel bağlılık	p<0,05	Kabul

Tablo 3.7'nin devamı

H10	Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sektörüne (Belediye-Otel İşletmesi) göre kurumsal kültür ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.	Çalışma sektörü ve kurumsal kültür ile örgütsel bağlılık	$p>0,05$	Ret
H11	Belediyelerde ve otel işletmelerinde çalışan kişiler arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılıklar vardır.	Çalışma sektörü ve örgütsel bağlılık	$p<0,05$	Kabul
H12	Belediye ile otel işletmesi çalışanları arasında kurumsal kültür açısından anlamlı farklılıklar vardır.	Çalışma sektörü ve kurumsal kültür	$p>0,05$	Ret
H13	Örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasında hem önemli hem de anlamlı bir ilişki vardır.	Örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür	$p<0,01$	Kabul

3.11. Hipotezlerin Analiz Sonuçları

H1: Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki vardır.

Tablo 3. 8. Kurumsal kültür ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (Anlamlılık Değeri)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Kurumsal Kültür Genel Toplam	3,4638	0,38687	402	0,133(**)	0,008	0,015	7,205	1,519
								0,286
Duygusal Bağlılık Genel Toplam	2,5109	0,83306				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal kültür ve duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,008$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=7,205$, $p<0,01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin

regresyon denklemi İlişkilerin niteliği =1,519+0,286 (kurumsal kültür) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,015'dir. Bu değere göre, duygusal bağlılıkta %1,5'lik artış kurumsal kültüre bağlıdır.

Tablo 3. 9. Kurumsal kültür ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)
Kurumsal Kültür Genel Toplam	3,4638	0,38687	402	0,03	0,548
Devamlılık Bağlılığı Genel Toplam	2,3064	0,6445			

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ile çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal kültür ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. ($r(402)=,030$ $p>0,01$). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 10. Kurumsal kültür ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmiş Katsayılar
Kurumsal Kültür Genel Toplam	3,4638	0,38687	402	0,163(**)	0,001	0,024	10,916	2,276
								0,282
Normatif Bağlılık Genel Toplam	3,2537	0,66974				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ile çalışanların normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal kültürleri ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,163$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültürleri ile çalışanların normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=10,916$, $p<0,01$). Değişkenler arasındaki basit

doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği =2,276+0,282 (kurumsal kültür) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,024'dür. Bu değere göre, normatif bağlılıkta %2,4'lük artış kurumsal kültüre bağlıdır.

H2: Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3. 11. Güç kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Güç Kültürü Genel Toplam	1,893	0,88201	402	0,411(**)	0,001	0,167	81,419	1,776
								0,388
Duygusal Bağlılık Genel Toplam	2,5109	0,83306				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal güç kültürleri ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,411$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=81,419, p<0.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği =1,276+0,388 (güç kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,167'dur. Bu değere göre, duygusal bağlılıkta %16,7'lik artış güç kültürüne bağlıdır.

Tablo 3. 12. Güç kültürü ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Güç Kültürü Genel Toplam	1,893	0,88201	402	0,457(**)	0,001	0,206	105,309	1,675
								0,334
Devamlılık Bağlılığı Genel Toplam	2,3064	0,6445				-	-	-

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile çalışanların devam bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal güç kültürleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,457$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=105,309, p<0.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği $=1,675+0,334$ (güç kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,206'dır. Bu değere göre, devam bağlılıkta %20,6'lık artış güç kültürüne bağlıdır.

Tablo 3. 13. Güç kültürü ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)
Güç Kültürü Genel Toplam	1,893	0,88201	402	0,044	0,375
Normatif Bağlılık Genel Toplam	3,2537	0,66974			

Araştırmaya katılan çalışanların güç kültürleri ile çalışanların normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları çalışanların kurumsal güç kültürleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. ($r(402)=,044$ $p>0,01$). Bu sonuçlara göre H2 hipotezi reddedilmiştir.

H3: Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3. 14. Başarı kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmiş Katsayılar
Başarı Kültürü Genel Toplam	4,0336	0,54027	402	0,133(**)	0,008	0,015	7,199	3,338
								0,205
Duygusal Bağlılık Genel Toplam	2,5109	0,83306				-	-	-

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal başarı kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,133$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=7,199, p<0.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği $=3,338+0,205$ (başarı kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,015’dir. Bu değere göre, duygusal bağlılıkta %1,5’lik artış başarı kültürüne bağlıdır.

Tablo 3. 15. Başarı kültürü ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Başarı Kültürü Genel Toplam	4,0336	0,54027	402	0,185(**)	0,001	0,032	14,237	3,198
								0,221
Devamlılık Bağlılığı Genel Toplam	2,3064	0,6445				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal başarı kültürü ve devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,185$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ve devam bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=14,237, p<.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği $=3,198+0,221$ (başarı kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,032’dir. Bu değere göre, devam bağlılıkta %3,2’lik artış başarı kültürüne bağlıdır.

Tablo 3. 16. Başarı kültürü ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Başarı Kültürü Genel Toplam	4,0336	0,54027	402	0,180(**)	0,001	0,03	13,415	2,353
								0,223
Normatif Bağlılık Genel Toplam	3,2537	0,66974				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal başarı kültürü ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,180$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların başarı kültürü ile çalışanların normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1, 400) = 13,415$, $p<0,01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi ilişkilerin niteliği $=2,353+0,223$ (başarı kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,030'dir. Bu değere göre, normatif bağlılıkta %3'lük artış başarı kültürüne bağlıdır.

H4: Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3. 17. Destek kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)
Destek Kültürü Genel Toplam	4,0703	0,6328	402	0,104(**)	0,038
Duygusal Bağlılık Genel Toplam	2,5109	0,83306			

** Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kurumsal destek kültürü ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,104$ $p>0,01$). Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 18. Destek kültürü ve devamlılık bağlılığı analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Destek Kültürü Genel Toplam	4,0703	0,6328	402	0,194(**)	0,001	0,035	15,697	3,112
								0,198
Devamlılık Bağlılığı Genel Toplam	2,3064	0,6445				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları destek kültürü ve devam bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,194$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürü ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=15,697, p<0.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği $=3,112+0,198$ (destek kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,035’dir. Bu değere göre, devam bağlılıkta %3,5’lik artış destek kültürüne bağlıdır.

Tablo 3. 19. Destek kültürü ve normatif bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örnekleme Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Destek Kültürü Genel Toplam	4,0703	0,6328	402	0,154(**)	0,002	0,021	9,696	2,591
								0,163
Normatif Bağlılık Genel Toplam	3,2537	0,66974				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürü ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları destek kültürü ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,154$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların destek kültürü ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=9,696, p<.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği $=2,591+0,163$ (destek kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,021'dir. Bu değere göre, normatif bağlılıkta %2,1'lik artış destek kültürüne bağlıdır.

H5: Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3. 20. Hiyerarşi kültürü ve duygusal bağlılık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örnekleme Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)
Hiyerarşi Kültürü Genel Toplam	3,8582	0,73887	402	-0,026	0,6
Duygusal Bağlılık Genel Toplam	2,5109	0,83306			

Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları hiyerarşi kültürü ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı

pozitif yönlü bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. ($r(402)=-,026$ $p>0,01$). Bu sonuçlara göre H5 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 21. Hiyerarşi kültürü ve devamlılık bağıllığı analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Hiyerarşi Kültürü Genel Toplam	3,8582	0,73887	402	0,180(**)	0,001	0,03	13,392	2,912
								0,157
Devamlılık Bağıllığı Genel Toplam	2,3064	0,6445				-	-	-

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile devam bağıllıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları hiyerarşi kültürü ve devam bağıllıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,180$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile devam bağıllıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=13,392, p<0,01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği $=2,912+0,157$ (hiyerarşi kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R2 değeri 0,030'dur. Bu değere göre, devam bağıllıkta %3'lük artış hiyerarşi kültürüne bağlıdır.

Tablo 3. 22. Hiyerarşi kültürü ve normatif bağıllık analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)	Düzeltilmiş R Kare Değeri	F değeri	Düzenlenmemiş Katsayılar
Hiyerarşi Kültürü Genel Toplam	3,8582	0,73887	402	0,131(**)	0,009	0,015	6,967	2,796
								0,119
Normatif Bağıllık Genel Toplam	3,2537	0,66974				-	-	-

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyonla test edilmiştir. Analiz sonuçları hiyerarşi kültürü ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,131$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,400)=6,967, p<.01$). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkin regresyon denklemi İlişkilerin niteliği $=2,796+0,119$ (hiyerarşi kültürü) şeklindedir. Analiz sonucu düzeltilmiş R^2 değeri 0,015'dur. Bu değere göre, normatif bağlılıkta %1,5'lik artış hiyerarşi kültürüne bağlıdır.

H6: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 23. Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu

Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Erkek	313	3,45	0,385	400	0,528	0,598
Kadın	89	3,48	0,392			

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre kurumsal kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(402)=,528$; $p>0,05$). Erkek ve kadınların düşünceleri arasında anlamlı farklılık yoktur. H6 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 24. Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu

Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Erkek	313	2,72	0,48	400	0,644	0,52
Kadın	89	2,68	0,496			

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(402)=,644$; $p>0,05$). Erkek ve kadınların düşünceleri arasında anlamlı farklılık yoktur. H6 hipotezi reddedilmiştir.

H7: Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 25. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu

Yaş Aralığı	N	Ort.	SS	SD	F	p
18-30 yaş	31	3,69	0,69	3,4	5	0,001
31-40 yaş	110	3,49	0,35			
41-50 yaş	164	3,43	0,35			
51- 60 yaş	97	3,41	0,31			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların kurumsal kültür bağlılık düzeyi puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır

($F(3,398) = 5,040$, $p < 0.05$). Diğer bir ifadeyle yaş aralığına göre kurumsal kültürleri farklılık göstermektedir. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 26. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu

Yaş Aralığı	18-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51- 60 yaş
18-30 yaş			*	*
31-40 yaş				
41-50 yaş	*			
51- 60 yaş	*			

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 18-30 yaş (Ort. = 3,69; SS. = .69), 41-50 yaş (Ort. = 3,43; SS. = .35) ve 51-60 yaş (Ort. = 3,41; SS. = .31), grupları arasında kurumsal kültürleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 27. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu

Yaş Aralığı	N	Ort.	SS	SD	F	p
18-30 yaş	31	2,97	0,75	3,398	9,987	0,001
31-40 yaş	110	2,82	0,49			
41-50 yaş	164	2,62	0,42			
51- 60 yaş	97	2,56	0,41			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyi puanları arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F(3,398) = 9,987$, $p < .05$). Diğer bir ifadeyle yaş aralığına göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 28. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu

Yaş Aralığı	18-30 yaş	31-40 yaş	41-50 yaş	51- 60 yaş
18-30 yaş			*	*
31-40 yaş			*	*
41-50 yaş	*	*		
51- 60 yaş	*	*		

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 18-30 yaş (Ort. = 2,97; SS. = .75), 41-50 yaş (Ort. = 2,62; SS. = .42) ve 51-60 yaş (Ort. = 2,56; SS. = .41), grupları arasında örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

H8: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 29. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu

Eğitim Durumları	N	Ort.	SS	SD	F	p
Ortaokul	5	3,3833	0,28512	4,397	0,128	0,972
Lise	44	3,4773	0,33939			
Ön Lisans	71	3,4448	0,42578			
Lisans	260	3,4693	0,37932			
Lisansüstü	22	3,4508	0,47331			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların kurumsal kültürleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (F (4,397) = 128, p>.05). Diğer bir ifadeyle eğitim durumlarına göre kurumsal kültürleri farklılık göstermemektedir. H8 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. 30. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu

Eğitim Durumları	N	Ort.	SS	SD	F	p
Ortaokul	5	2,19	0,62773	4,397	7,123	0,001
Lise	44	2,7919	0,45968			
Ön Lisans	71	2,6138	0,46544			
Lisans	260	2,6665	0,4829			
Lisansüstü	22	3,1295	0,46393			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların örgütsel bağlılıkları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (F (4,397) = 7,123, p<.05). Diğer bir ifadeyle eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir. H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 31. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu

Eğitim	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü
Ortaokul					*
Lise					
Ön Lisans					*
Lisans					*

Lisansüstü

*

*

*

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında Ortaokul mezunu (Ort. = 2,19; SS. = .62), ve Lisanüstü mezunu (Ort. = 3,12; SS. = .46), mezunları arasında memnuniyet düzeyleri arasında farklılık olduğu gözlenmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

H9: Araştırmaya katılan çalışanların mesleki kıdemlerine göre kurumsal kültürleri ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 32. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu

Toplam Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	SD	F	p
1 yıldan az	2	3,2292	0,50087	5,396	3,26	0,007
1-5 yıl	21	3,6339	0,73865			
6-10 yıl	37	3,6509	0,42804			
11-15 yıl	51	3,4171	0,32469			
16-20 yıl	119	3,4223	0,36038			
20 yıl üzeri	172	3,448	0,33586			

Tek Faktörlü Varyans Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılanların kurumsal kültürleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F(5,396) = 3,260$, $p < .05$). Diğer bir ifadeyle kıdemlerine göre kurumsal kültürleri farklılık göstermektedir. H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 33. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu

Eğitim	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	20 yıl üzeri
1 yıldan az						
1-5 yıl						
6-10 yıl					*	*
11-15 yıl						
16-20 yıl			*			

20 yıl
üzeri

*

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 1 yıldan az (Ort. = 3,22; SS. = .50), 16-20 yıl (Ort. = 3,42; SS. = .36) ve 20 yıl ve üzeri (Ort. = 3,44; SS. = .33) kıdemleri arasında kurumsal kültürleri ile farklılık olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3. 34. Tek faktörlü varyans analiz sonuç tablosu

Toplam Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	SD	F	p
1 yıldan az	2	2,8417	0,05107	5,396	5,493	0,001
1-5 yıl	21	2,9997	0,73899			
6-10 yıl	37	2,9731	0,56159			
11-15 yıl	51	2,7149	0,55143			
16-20 yıl	119	2,6062	0,40166			
20 yıl üzeri	172	2,6409	0,44872			

Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeyi puanları ile mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F(5,396) = 5,493, p < .05$). Diğer bir ifadeyle kıdemlerine göre örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir. H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 35. Çoklu karşılaştırma tukey testi sonuç tablosu

Eğitim	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	20 yıl üzeri
1 yıldan az						
1-5 yıl					*	*
6-10 yıl					*	*
11-15 yıl						
16-20 yıl		*	*			
20 yıl üzeri		*	*			

Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey testi sonuçlarına bakıldığında 1-5 yıl (Ort. = 2,99; SS. = .73), 16-20 yıl (Ort. = 2,60; SS. = .40) ve 20 yıl ve üzeri (Ort. = 2,64; SS. = .44) kıdemleri arasında örgütsel bağlılıkları ile farklılık olduğu gözlenmiştir. Kıdem arttıkça örgütsel bağlılık azalmıştır.

H10: Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sektörüne (Belediye-Otel İşletmesi) göre kurumsal kültür ve örgütsel bağlılıkları farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 36. H10 Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu

Sektör	N	Ort.	SS	SD	t	p
Belediye	202	3,4269	,35652			
Otel	200	3,5010	,41283	400	-1,928	,55

Araştırmaya katılanların çalışma sektörüne göre kurumsal kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(400)=-1,928$; $p>0,05$). Belediye ve otel işletmesinde çalışanların düşünceleri arasında anlamlı farklılık yoktur. H10 hipotezi reddedilmiştir.

H11: Belediyelerde ve otel işletmelerinde çalışan kişiler arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 3. 37. H11 Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu

Sektör	N	Ort.	SS	SD	t	p
--------	---	------	----	----	---	---

Belediye	202	2,7615	,52826	400	2,940	,003
Otel	200	2,6185	,44332			

Araştırmaya katılanların çalışma sektörüne göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(400)=2,940$; $p<0,05$). Belediye ve otel işletmesinde çalışanların düşünceleri arasında anlamlı farklılık vardır. H11 hipotezi kabul edilmiştir. Kamu çalışanlarında örgütsel bağlılık daha yüksektir.

H12: Belediye ile otel işletmesi çalışanları arasında kurumsal kültür açısından anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 3. 38. H12 Bağımsız örneklem t testi analiz sonuç tablosu

Sektör	N	Ort.	SS	SD	t	p
Belediye	202	3,4269	,35652	400	-1,928	,55
Otel	200	3,5010	,41283			

Araştırmaya katılanların çalışma sektörüne göre kurumsal kültürleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(400)=-1,928$; $p>0,05$). Belediye ve otel işletmesinde çalışanların düşünceleri arasında anlamlı farklılık yoktur. H12 hipotezi reddedilmiştir.

H13: Örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasında hem önemli hem de anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 39. H13 hipotezinin analiz sonuç tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Sayısı	Pearson Korelasyonu	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Bağlılık Genel Toplam	2,6904	0,49248	402	0,162(**)	0,001
Kurumsal Kültür Genel Toplam	3,4368	0,38687			

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve kurumsal kültür arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon ile test edilmiştir. Analiz sonuçları örgütsel bağlılık ve kurumsal kültürleri arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. ($r(402)=,162$ $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H13 hipotezi kabul edilmiş olup değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki yani birlikte değiştiklerini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurum kültürü, bir işletmenin belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve stratejilerin gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmedeki çalışanların işletmenin misyonunun, vizyonunun ve stratejilerinin neler olduğunu iyi bir şekilde anlaması ve benimsemesi gerekmektedir. İşletmenin neyi amaçlayıp gelecekte nerde olmak istediği açık ve net olarak belirlenmelidir. Aksi takdirde çalışanlar neyi, nasıl yapacaklarına karar veremezler ve bu durum belirsizliğe yol açarak işletmede düşük performansa sebep olabilmektedir. Bu nedenle işletme çalışanlarının çalışmakta oldukları kurumun kısa ve uzun dönemli hedeflerinin farkında olmaları çalışanların işlerini bilinçli yapmalarını sağlamakta ve işletmenin ileriye yönelik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Örgütsel bağlılık hem çalışanların çalıştıkları kuruma karşı sadakat duygularını artırmakta hem de çalışanların kurum kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bir kurumun çalışanları, kendi kurumlarına karşı aidiyet hissetmediklerinde o kurumda kalmak istememektedirler. Dolayısıyla bu durum işgücü devir oranının artmasına, verimlilik, etkinlik ve performansın azalmasına neden olmaktadır. Bu durum kurumun zarar görmesine ve itibarını kaybetmesine yol açacaktır. Ancak kurum çalışanları, çalıştıkları kuruma karşı aidiyet hissederek çalıştıklarında o kurumda istekli bir şekilde kalmaya devam edeceklerdir.

Bu çalışmanın konusu örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür arasındaki ilişkinin hizmet sektöründe çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu anlamda hizmet üreten birer işletme olarak belediye çalışanları ile otel işletmesi çalışanları arasında örgütsel bağlılık ile kurumsal kültür açısından yaklaşım ve beklentilerin araştırılarak belediye çalışanları ile otel çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve kurum kültürü açısından anlamlı ilişkinin olup olmadığı ve demografik değişkenlere göre farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada seçilmiş olan örneklem grubuna uygulanan anket çalışmasının sonucunda edinilen verilerin SPSS15 istatistik paket programıyla analizi yapılmıştır.

Katılımcıların çalışma sektörleri incelendiğinde yarısından fazlasının belediye çalışanı olduğu görülürken yaklaşık yarısına yakın çalışanın otel çalışanı olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğunun cinsiyetinin erkek olduğu görülürken katılımcıların büyük çoğunluğunun 41-50 yaş aralığında olduğu tespit edilmiş olup 18-30 yaş aralığında çok az çalışanın olması dikkat çekmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülürken çok az sayıda da olsa ortaokul mezunu olan çalışanların bulunması da dikkat çekmektedir. Aynı zamanda katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğun 15000 TL üzerinde bir gelire sahip olduğu görülmekte olup çok az sayıda çalışanın da 5500 TL-7500 TL civarında gelire sahip olması dikkat çekmektedir.

Çalışmada, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığının tespit edilebilmesi için Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır. Çalışmadaki ölçeğin güvenilirliğini düşüren maddelerin olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonucunda ölçeklerin geçerliliğini test etmek için ölçekteki güç alt faktörü ölçeğinden 4'üncü madde çıkarılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği alt faktörü duygusal bağlılık ölçeğinden 6'ncı soru norm faktörü 1'nci ve 2'nci soru çıkarılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kültür ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin var olup olmadığını incelemek için Basit Doğrusal Regresyon Analizleri, Basit Korelasyon Analizleri yapılmış olup farklılıkların tespit edilmesi için de Bağımsız İki Örneklem T Testleri, Çoklu Karşılaştırma Tukey Testleri, Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan anket çalışmasındaki verilerin analizleri doğrultusunda araştırmadaki hipotezler test edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde kısaca şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Ankete katılan çalışanların kurum kültürü yaş ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterirken cinsiyet, eğitim durumları ve çalışma sektörüne göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları yaş, eğitim durumları, mesleki kıdem ve çalışma sektörüne göre farklılık gösterirken cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların örgütsel bağlılık ve kurumsal kültürleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, literatürde daha evvel örgütsel bağlılık ve kurumsal kültür üzerine yapılmış olan Özcan, (2011), Türkan, (2017), Altın Gülova ve Demirsoy, (2012), Tükenmez, (2017) çalışmaları ile benzer niteliktedir.

Bu çalışmada yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

Kurum kültürünün doğru bir şekilde yönetilebilmesi üst yönetimin en temel görevlerinden biridir. Üst yönetim tarafından yanlış ya da hatalı politikaların yürütülmesi durumunda çalışanların kuruma olan bağlılıklarında azalma, kurumdan uzaklaşma, verimli çalışmanın azalması, performansın düşmesi, kurumda çalışmaktan dolayı mutsuz olan çalışanların devamsızlıklarının artması, kuruma karşı sadakatsiz olmaları, farklı iş arayışlarına girmeleri, kurumdan ayrılmaların artması gibi daha pek çok sorun ortaya çıkabilecektir. Bu tür sorunların yaşanmaması için de verilecek kararların ve uygulanacak yöntemlerin kişiye özel olmamasına dikkat edilerek kurumdaki diğer birimlerle ortak hareket ederek gerçekleştirilmesine önem verilmelidir.

Çalışmada eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. İşveren tarafından çalışanın eğitim seviyesini artırmak amaçlı teşvik edici çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmada kamu sektöründeki belediye çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının özel sektördeki otel işletmesi çalışanlarından daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu duruma bir çözüm olarak otel çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarını artırabilmelerini sağlamaları için otel işletmesindeki üst yönetimin, çalışanını maddi ve manevi olarak tatmin etmesi ve nitelikli personelini başka kurumlara kaptırmamaya özen göstermesi gereklidir.

Kurum kültürünün, kurumun çalışanları tarafından daha iyi bilinmesi ve benimsenebilmesi amacıyla birtakım çalışmalar yapılması gerekmektedir. Örneğin; Birim çalışanları ile haftalık ya da aylık olarak ortak etkinlikler ve düzenli toplantılar yapılabilir. Çalışanların doğum günlerinde, evlenmeleri ya da çocukları olması durumunda ilgili müdürü ya da amiri tarafından tebrik edilmesi gerekli görülmektedir. Hatta işletmenin çalışanlarına bu özel günlerinde kurumun logosunun da bulunduğu ya da kurum tarafından üretilen bir ürünün hediye olarak verilmesi çalışanların kuruma olan aidiyet duygularını artırarak kurumun ortak değerlerinin oluşmasına ve kurum kültürünün benimsenmesine yardımcı olur. Aynı zamanda çalışanlar için yapılan çalışmalar kurumun imajını da etkileyerek kurumsal kültürün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma sadece Konya ili merkez ilçelerindeki belediyeler ile dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticileri kapsamakta olup bu çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. İlerleyen yıllarda bu konuya dair araştırma yapacak olan kişilerin orta ve üst düzey çalışanların yanı sıra alt kademe çalışanlarında örgütsel bağlılık ve kurumsal kültürlerinin araştırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir.

KAYNAKLAR

- Acar, M. (2019). Kurumsal Kültür ve Kurumsal Öğrenmenin Teknolojik Yenilik Ve Firma Performansı Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya, Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adorno, T. (2001). *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. Londra ve New York: Routledge.
- Akıncı Vural, Z. (2016). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aktan, C., & Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim*, 1-11.
- Akyürek vd. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi Cilt:12, Sayı:2*, 55-62.
- Ali, A., & Yılmaz, O. (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 73-83.
- Altın Gülova, A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal Volume 3 Number 3*, 49-76.
- Arikboğa, E. (2013). Geçmişten Geleceğe Büyükşehir Belediye Modeli. *Yerel Politikalar Akademik Araştırma ve Düşünce Dergisi, Sayı 3*, 48-96.
- Arikboğa, Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Arslandaş, H. (2008). Kültür-Kişilik ve Kimlik. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 105-112.
- Bal, S. (2020). Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayat vd., M. (2015). Hizmet Sektörünün Kavramsal Tanımı ve Ulusal Ekonomilerdeki Önemi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 59-88.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi, Sayı:59*, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology Cilt: 66 No:1*, 32-40.

- Berberoğlu, G., Besler, S., & Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(2), 29-52.
- Bilgiç, H. (2017). Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi Cilt:2, Sayı:3*, 34-49.
- Binici, N. Z. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozok, E. (2016). Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşar, F. (2006). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Leasing Şirketinde Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 155-177.
- Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:1*, 18-34.
- Çırak, T. (2020). The Effect of Organizational Culture on Leader-Member Exchange: A Cross-Cultural Study Among Turkey and France. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Sayı: 1*, 291-306.
- Demir, C., & Öztürk, U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17-41.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sayı: 29*, 37-61.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. Isparta: Sülleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi 3 (2)*, 112-132.

- Ekinci, N. (2019). Klasik,Neoklasik Teori,Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16-38.
- Eren, H., & Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 44-50.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 97-106.
- Evren, Z. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: SAGE.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2011). Vlora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Cit:9 Sayı:1, 1-28.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt:2*, 37-55.
- Gürçay, C. (1994). İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review Cilt:33 No:4*, 449-517.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3/2, 74-89.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Maliye Dergisi Sayı:155*, 119-143.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi Dergisi*, 81-98.
- Kıngır, S. (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 457-481.

- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:8 Sayı:28*, 200-211.
- Kodalak, O. (2021). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisinde Uluslararasılaşma Çabalarının Aracılık Rolü: Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korzay, M., & Olalı, H. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kök, S., & Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (7:2)*, 113-131.
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, S. (2016). Kurum Kültürü ve Alt Kültürler: Halkla İlişkiler Birimi Olmayan Bir Şirkette Kurum Kültürü Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzucu vd., U. (2020). Hizmet Sektöründe Müşterinin Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi: Starbucks, Caffè Nero ve Kahve Dünyası Örneği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 138-175.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi 1 (1)*, 14-37.
- Leblebici, D., & Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1*, 279-304.
- mevzuat.gov.tr. (2005). Belediye Kanunu: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf> adresinden alındı
- Midilli, Ö. (2011). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nassar, A. (2017). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama Libya Merkez Bankası (Libyan Central Bank). *Yüksek Lisans Tezi*. Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Natalie J., A., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of occupational and organizational psychology Cilt:63 Sayı:1*, 1-8.

- Oğuz, E. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi Cilt:28 Sayı: 2*, 123-139.
- Okay, D. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: MediCat Kitapları.
- Öncül, M., Deniz, M., & İnce, A. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt:7, Sayı:1*, 255-269.
- Örücü, E., & Ayhan, N. (2001). Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:2 Sayı:2*, 87-105.
- Özcan, B. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özerden, S. (2022). İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizinin Önemi ve Örnek Bir İş Analizi Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Parker, B., M. McEvoy, G., & Aven, F. (1993). "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis". *The Journal of Business Research* (26) 1, 63-73.
- Ramazanoğlu, F., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56.
- Resmî Gazete*. (2012). Kanun:
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121206-1.htm> adresinden alındı
- Richard M., S., Porter, L. W., & Mowday, R. T. (1979). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology Cilt:5, No:5*, 603-609.
- Samatov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayılğan, T. (2017). Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans İle İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 142-159.
- SOMUNCU, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, B. (2013). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Terzi, D. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tezcan, L., & Pado, G. (2018). Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkileri. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi Cilt: 3 Sayı: 1*, 275-292.
- Tükenmez, Y. (2017). Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi-Konya Odalar Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı.
- Türengül, M. (2005). Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış (Klasik-Neoklasik-Modern-NeoModern Yaklaşımlar). *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi Sayı:9*, 107-120.
- Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Harcama ve Gelir Yapıları*. (2017).
acikders.ankara.edu.tr:
https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/53409/mod_resource/content/0/ders12-14.pdf adresinden alındı
- Türkkan, E. (2017). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, İ. (2020). Büyükşehir Belediye Çalışanlarının Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması: Karşılıklı Bir Analiz. *Yüksek Lisans Tezi*. Bandırma: Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, İ., & Yıldırım, Y. (2022). Büyükşehir Belediye Çalışanlarının Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması: Karşılıklı Bir Analiz. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 20(2)*, 259-280.
- Üçüncü, M. K. (2016). Hukuk ile Kültür İlişkisi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi Sayı:28*, 353-388.
- Üstün, F., & Kılıç, K. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30)*, 19-27.

- Van Muijen, J. J. (1999). Organizational Culture. *Avrupa Çalışma ve Örgütsel Psikoloji Dergisi Cilt:8 Sayı:4* , 492-502.
- Weber, M. (1999). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*,. Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 22*, 445-458.



EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı, Bu çalışma; “Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal Kültür İlişkisi: Hizmet Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla bilimsel nitelikli olup vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Merve KÜÇÜKKESKİN

KİŞİSEL BİLGİ

1- Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek	2- Yaşınız: ☐ 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 60 üzeri
3- Eğitim Düzeyiniz: ☐ İlkokul-İlköğretim ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü	4- Gelir Durumunuz (TL): ☐ 5500-7500 ☒ 7501-10000 ☐ 10001-15000 ☒ 15000 üzeri
5- Şu An Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıl üzeri	6- Toplam Çalışma Süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 20 yıl üzeri
7- Çalıştığınız Kurum: ☐ Belediye ☐ Otel İşletmesi	8- Belediye Çalışanıysanız Hangi Belediyede Çalışmaktasınız: ☐ Konya Büyükşehir Belediyesi ☐ Meram Belediyesi ☐ Selçuklu Belediyesi ☐ Karatay Belediyesi ☐ Diğer
9- Otel Çalışanıysanız Kaç Yıldızlı Otelde Çalışmaktasınız: ☐ Dört Yıldızlı Otel ☐ Beş Yıldızlı Otel	10- Kurumdaki Göreviniz:

Lütfen aşağıda mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.

SORULAR	1	2	3	4	5
1-Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder	☐	☐	☐	☐	☐
2-Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	☐	☐	☐	☐	☐
3-Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	☐	☐	☐	☐	☐
4- Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlerle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
5-Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler,	☐	☐	☐	☐	☐
6-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

7-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8-Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
9-Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
10-Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
11-Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
12-Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
13-Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
14-Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
15-Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
16-Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
17-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
18-Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19-Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
20-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
21- Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
22-Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
23-Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	☐	☐	☐	☐	☐
24- Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	☐	☐	☐	☐	☐
25-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimiz olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
26-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
27- Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
28- Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
29- Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
30- Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
31- Benim için avantajlı sonuçlar olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
32- Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
33- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
34- Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM