



# SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GAZİANTEP

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ; KARGO İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

FİLİZ DEMİRTAŞ KOÇ

Gaziantep, 2014

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ; KARGO İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. HALUK TANRIVERDİ

FİLİZ DEMİRTAŞ KOÇ

Gaziantep, 2014



**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI**

Öğrencinin

Adı-soyadı	Filiz DEMİRTAŞ KOÇ
Numarası	122203115
Anabilim/ Bilim Dalı (Fakültesi)	Sosyal Bilimler Enstitüsü (MBA)

Sınavın

Tarihi	23/12/2014
Süresi	14:30 -16:00
Yeri	İstanbul Üniversitesi

Karar

<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
X		X		

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca  
Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

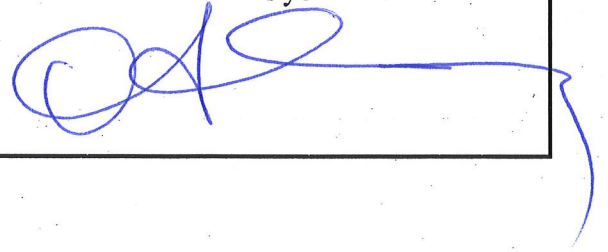
  
Prof. Dr. Mehmet ERKAN  
Jüri Başkanı

23/12/2014



Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ  
Üye

Doç. Dr. Orhan AKOVA  
Üye



## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi; Kargo Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

23.12.2014

FİLİZ DEMİRTAŞ KOÇ



## ÖZ

Örgüt kültürü, bir örgütte geçerliliği kabul gören varsayımların, normların, sembollerin, değerlerin, uygulamaların tamamını içine alır ve örgütün genel kültürünü ifade eder. Örgütlerin aynı toplumdaki şekli ile bünyelerine has davranış ve tutum kalıpları, inançları ve değerleri söz konusudur. Tüm bunların toplamı örgüt kültürü olarak kabul edilir. Bu kültür, örgütlere yani organizasyona bir kişilik niteliği yüklemektedir. Böylelikle yönetim tarzı oluşmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürünü etkileyen unsurlara ve örgütsel bağlılık ilişkisine yer verilmiştir. Araştırmada kargo işletmesi çalışanları üzerinde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Bir kargo şirketinin genel merkezinde çalışanlar üzerine bir araştırma yapılmıştır. Çalışanlara örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda kargo çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede ve algılanan örgüt kültürü düzeyinin orta seviyede olduğu saptanmıştır. Örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık arasında zayıfta olsa ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel bağlılık üzerine etkili olduğu bulunmuştur. Kargo şirketi çalışanlarında örgüt kültürü düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini pozitif etkilemektedir. Araştırma sonucunda kargo şirketi yöneticilerinin örgüt kültürü modellerini uygulaması önerilmektedir. Ayrıca sonraki araştırmacılar için araştırmayı daha fazla örnekleme ve farklı kargo şirketleri üzerinde yapmaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık**

## **ABSTRACT**

Organizational culture is accepted as the validity of the assumptions in the organization, norms, symbols, values, gets into all of the applications and refers to the overall culture of the organization. With its unique body shape attitudes and behavior patterns in the same society organizations, are subject to the beliefs and values. All of them are considered as the total organizational culture. Shipping company of organizational culture on employees in research aimed to investigate the effects of organizational commitment. The research was designed in the relational model. A study was conducted on employees at the headquarters of a shipping company. Organizational culture and organizational commitment scale was applied to employees. It was determined that the cargo working in moderate levels of organizational commitment and perceived organizational moderate level of culture. With the perception of organizational culture has been determined that if the weak correlation between organizational commitment. Emotional commitment of organizational culture, continuance commitment, and normative commitment was found to be effective on the overall commitment. Shipping company working in the organizational culture level is positively influence organizational commitment levels. Research results on the courier company to manage the organizational culture model application is recommended. In addition, the sample for further research and more research is recommended to make the different shipping companies.

**Keywords: Organizational culture, organizational commitment.**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	3
1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi .....	4
1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	6
1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları .....	6
1.4.1. Değerler .....	6
1.4.2. Normlar .....	7
1.4.3. Organizasyonlar ve Simgeler .....	7
1.5. Örgüt Kültürünün Faydaları .....	8
1.6. Örgüt Kültürünün Oluşum Evreleri .....	10
1.7. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller.....	11
1.7.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	11
1.7.2. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	12
<b>2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....	<b>13</b>
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	13
2.2. Örgütsel Bağlılığın Faktörleri .....	14
2.2.1. İletişim .....	14
2.2.2. İş Tatmini .....	15
2.2.3. Örgütsel Güven .....	15
2.2.4. Örgüt İçi Hareket.....	16
2.2.5. Örgüt Kültürü .....	16
2.2.6. Yönetim Biçimi .....	16
2.2.7. Kurumsal Adalet .....	17
2.2.8. Örgütsel Vatandaşlık .....	17
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	18
2.4. Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları .....	20
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki Sonuçlar .....	20
2.4.2. Orta (ılımlı) Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki Sonuçlar .....	20
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki Sonuçlar .....	21
<b>3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b> .....	<b>22</b>



3.1. Yöntem.....	22
3.1.1. Araştırmanın Modeli .....	22
3.1.2. Evren Ve Örneklem.....	22
3.1.3. Veri Toplama Araçları .....	23
3.1.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği .....	23
3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	24
3.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	26
3.2. Bulgular Ve Yorumlar.....	26
3.2.1. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	27
3.2.2. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	28
3.2.2.1. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	28
3.2.2.2. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Devam Bağlılığı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	30
3.2.2.3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Normatif Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	32
3.2.3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Örgüt Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	34
3.2.3.1. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Güç Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	34
3.2.3.2. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Başarı Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	35
3.2.3.3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Destek Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	37
3.2.3.4. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Hiyerarşi Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	38
3.2.4. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Düzeylerinin Ortalamaları.....	39
3.2.5. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	41
3.2.6. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	47
3.2.7. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	51
3.2.8. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....	53
<b>4. SONUÇ.....</b>	<b>58</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>63</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>65</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı .....	24
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı.....	25
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	27
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “ <i>Duygusal Bağlılık</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	28
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “ <i>Devam Bağlılığı</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	30
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “ <i>Normatif Bağlılık</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	32
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “ <i>Güç Kültürü</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	34
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “ <i>Başarı Kültürü</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	35
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “ <i>Destek Kültürü</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	37
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “ <i>Hiyerarşi Kültürü</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	38
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları.....	39
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Ortalamaları.....	40
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları.....	41
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları.....	42
<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları .....	42
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Göre Ortalamaları.....	43
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Göre Ortalamaları .....	44

<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgtsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Deneyimi Göre Ortalamaları.....	45
<b>Tablo 19.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgt Kültürü Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları.....	47
<b>Tablo 20.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgt Kültürü Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları .....	48
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgt Kültürü Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları .....	48
<b>Tablo 22.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgt Kültürü Düzeylerinin Eğitim Durumu Göre Ortalamaları.....	49
<b>Tablo 23.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgt Kültürü Düzeylerinin Kurumda alışma Süresi Göre Ortalamaları .....	50
<b>Tablo 24.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgt Kültürü Düzeylerinin Mesleki Deneyimi Göre Ortalamaları.....	51
<b>Tablo 25.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi alışanlarının rgtsel Bağlılık ve rgt Kültürü Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	51
<b>Tablo 26.</b> rgt Kültürü Düzeylerinin Duygusal Bağlılık zerine Etkisi .....	53
<b>Tablo 27.</b> rgt Kültürü Düzeylerinin Devam Bağlılığı zerine Etkisi.....	54
<b>Tablo 28.</b> rgt Kültürü Düzeylerinin Normatif Bağlılık zerine Etkisi.....	55
<b>Tablo 29.</b> rgt Kültürü Düzeylerinin Genel rgtsel Bağlılık zerine Etkisi .....	56
<b>Tablo 30.</b> Genel rgt Kültürü Düzeyinin Genel rgtsel Bağlılık zerine Etkisi .....	57

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1.</b> Meyer'in Bağlılık Modeli .....	19
<b>Şekil 2.</b> Araştırmanın Modeli .....	22
<b>Şekil 3.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları .....	40
<b>Şekil 4.</b> Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Ortalamaları .....	41
<b>Şekil 5.</b> Örgüt Kültürü Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli .....	54
<b>Şekil 6.</b> Örgüt Kültürü Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	55
<b>Şekil 7.</b> Örgüt Kültürü Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	56
<b>Şekil 8.</b> Örgüt Kültürü Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	57
<b>Şekil 9.</b> Genel Örgüt Kültürü Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	57

## GİRİŞ

Çok çeşitli biçimlerde tanımlanabilen örgüt olgusu, özetle ve kapsayıcı anlamıyla; insanların belli hedeflere ulaşmak amacıyla bilinçli ve isteyerek oluşturdukları organizasyonlar olarak tanımlanabilir (Robbins ve Mary Coulter, 2007). Bir topluluğu bir araya getirdiğinden dolayı örgüt ile kültür arasında güçlü bir bağ vardır. Önceleri genellikle sosyoloji ve antropoloji branşları tarafından incelenen kültür kavramı, 1980'den sonra örgüt ve yönetim alanında da geniş bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Naktiyok, 2001). Her kişinin nitelikleri ve karakterlerinden oluşan özgün bir kişiliği olduğu gibi örgütün de bir kişiliği, karakteri vardır ve bu "örgüt kültürü" şeklinde isimlendirilir (Robbins ve Mary Coulter, 2007). Bir örgütün kişisel özellikleri olan inançlar, davranışlar, duygular ve semboller o örgütün kültürüdür. Daha ayrıntılı olarak dile getirecek olursak, örgüt kültürü, paylaşılan ideolojiler, inançlar, felsefeler, duygular, beklentiler, kabuller, normlar ve değerler olarak betimlenir. Örgüt kültürünün değişik tanımları olmasına karşın şu nitelikler neredeyse hepsinde ortakdır: Ortak ritüeller, seremoniler, dil, normlar, baskın değerler, felsefe, duygular, kurallar (Schein, 1984).

Paylaşılan prensipler, gelenekler, değerler ve örgüt fertlerinin hareket biçime tesir eden işleri yapma biçimi ya da yolları da örgüt kültürü olarak tanımlanabilir. Çoğu örgütte paylaşılan bu uygulamalar ve değerler zamanla meydana gelmiştir ve genel anlamda çalışanların, örgütün etkinlikleri ve tecrübelerini nasıl algıladıklarını ve örgüt içinde nasıl tutum takındıklarını belirler (Robbins ve Coulter, 2007).

Bütün örgütlerin, ideallerine ulaşmalarının ön şartı insan etmeninin kuvvetini gözden kaçırmamaktır. Bu konudaki bilincin artması örgütlerin üyelerine yoğunlaşmalarına dönük uğraşları çoğaltmıştır. Örgüt kültürü, kişisel kültür unsurlarını taşıyan çalışanların örgüt çatısı altında müşterek normlar, gelenekler ve değerler çevresinde birleşerek örgütsel bağlılık tavrını sergilemesine sebebiyet vermektedir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde insan etmeninin öneminin kavranması, örgüt ve üye uyumu ile kuvvetli kültürel değerlerle desteklenmiş bağlılığa ve sadakate duyulan ihtiyacı çoğaltmıştır. Yani örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerleriyle örgüt fertlerinin değerlerinin birleşmesi, örgütün faydası için istekli bir biçimde fazladan uğraşı ve örgüt üyeliğine devam etme şeklinde tanımlanarak, örgütün kuvvetlenmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürü ile alakalı alanyazın incelendiği zaman, firma kültürü, şirket kültürü, kurumsal kültür, organizasyon kültürü gibi kavramlar dikkat çekmektedir. Bu kavramlarda anlatılmak istenen esasen aynı olup anlam yönünden belirli bir değişiklik mevzubahis değildir (Ataman, 2001).

Örgüt kültürü, bir örgütte geçerliliği kabul gören varsayımların, normların, sembollerin, değerlerin, uygulamaların tamamını içine alır ve örgütün genel kültürünü ifade eder (Erdem ve İşbaşı, 2001). Kurumların iki temel unsuru olan “iş yapan kişiler” ve “yapılan iş” hakkındaki varsayımlar ve inanç örgüt kültürünü var eder. Yapılan iş hakkındaki varsayımlar, işin özelliğini ve en ideal biçimde nasıl yapılması gerektiğine; çalışanlara dair varsayımlar ise çalışanların yapısal nitelikleri ve tutumlarına dönüktür (Aycan ve Kanungo, 2000). 2001 senesinde Hofstede, örgüt kültürünü, “bir örgütün fertlerini ötekilerden ayıran ortak akıl programlanması” olarak tanımlanmıştır. Mwaura ve arkadaşları ise 1998 yılında örgüt kültürünü; bir örgüt içinde kolektif olarak paylaşılan ve sabit kalan inançlar, değerler ve tutumlar olarak tanımlamışlardır.

Kuramsal bilgi birikimi incelendiğinde örgüt kültürünün çalışanların davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Çalışan davranışlarından örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerin belirlenmesi literatürel katkı açısından önem taşımaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli değişkenlerden birisi örgüt kültürüdür. Bu araştırmada kargo çalışanları üzerinden örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğunun belirlenmedi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda belirlenen alt amaçlar aşağıda verilmiştir;

- Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısı hangi düzeydedir,
- Kargo çalışanlarında örgütsel bağlılık hangi düzeydedir,
- Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi var mıdır?

Yapılan araştırmaya ait sınırlılıklara aşağıda yer verilmiştir;

- Araştırma İstanbul merkezli bir kargo şirketi ile sınırlıdır.
- Araştırma örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerini içeren anket formu ile sınırlıdır.

# 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

## 1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Bir organizasyon içerisinde, organizasyonun tüm üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan duygu, düşünce ve tutumların oluşturduğu bütün, çoğunlukla “örgüt kültürü” olarak adlandırılmaktadır. Bir başka deyişle örgüt kültürü, bir işletme içerisinde sistematik ve planlı olarak ortak olarak paylaşılan alışkanlık ve davranışların bütünüdür (Örücü ve Ayhan 2001, s.87). Son yıllarda organizasyonel anlamda çok sık kullanılan örgüt kültürü algısı, işletmelerin güçlü bir şekilde hareket edebilmesi ve hayatta kalabilmesi adına önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Çalışanlar arasında bir sinerji oluşturulması, çalışmalarından en yüksek seviyede verim alınması ve kurumlarına olan bağlılıklarının sağlanması adına örgüt kültürü bir farkındalık ve bir eğitim kavramıdır. Aynı zamanda örgüt kültürü bir aidiyet duygusunun yaratılmasına vesile olmaktadır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya 2010, s. 75).

Örgüt Kültürü, kısa vadede ortaya çıkan ve kendiliğinden oluşan bir kavram değildir; aksine, örgüt kültürü açısından yegâne önemli olan nokta, mutlak olarak ayrılacak olan uzun süredir. Bu süre zarfı içerisinde örgüt önce birbirini tanıyacak, ardından bir bütün olacak ve daha sonrasında da kendisine ait bir kimliği ve kültürü yaratacaktır. Örgüt içerisinde bu konuya dair özel bir çalışma yapılmamış olsa bile, geçen süre zarfı ve yaşananlar örgüt kültürünün kendiliğinden oluşabilmesi adına yeterli olacaktır (Aydoğan 2004, s.6). Ancak modern yönetim algısı içerisinde örgüt kültürü, mutlak olarak organizasyonların kendileri tarafından inşa edilmekte ve bu şekilde de kendilerine özgü bir yapıları oluşmaktadır. Bu yapı, zaman içerisinde, örgüte yeni katılacak kişilere karşı belirli kriterlerin uygulanması ve bu şekilde bir süzgeçten geçirilerek kuruma katılmalarına ya da kurum ile olan iletişimlerinin engellenmesine yardımcı olacaktır.

Örgüt kültürü, çok eski olmamakla birlikte çok yeni bir kavram da değildir. Özellikle organizasyonel yapılar içerisinde çalışmaya başladıkları günlerden bu yana işletmelerin kendilerine ait güçlü bir sistem ve kültürel sistematik yaratma çabaları bilinen bir gerçektir. Yine de 1980’li yıllar itibari ile küresel pazarlara dâhil olan ve böylelikle de çevresine örnek teşkil eden işletmelerin ortaya çıkışı ile örgüt kültürü kavramının büyük bir ivme yakaladığını görmek mümkündür. Özellikle yapısal anlamda güçlü olan işletmeler için örgüt kültürü vazgeçilmez bir gerçektir ve çoğunlukla işletmelerin başarısı ve devamlılığı adına bir gereklilik olarak görülmektedir. Küreselleşen piyasaların gücü ile örgüt kültürü güçlü ve başarılı bir organizasyonun tetikleyicisi haline gelmiştir. Kültürel anlamda kendisine ait bir yapısı olan bu yapı içerisinde üretim ve pazarlama alanlarında kendisini tanımlayabileceği bir sistemi olan organizasyonlar için başarı uzun vadede kaçınılmazdır ve doğru şekilde mevcut kültürün yönlendirilmesi ile birlikte başarının sürekliliği sağlanabilecektir (Aydınlı 2003, s. 83). Bu

nedenle kurumsal anlamda daha mantıklı hareket eden ve vizyonları geniş olarak hareket eden organizasyonların her biri örgüt kültürünü değerli birer faktör olarak görmektedirler.

Bu nedendir ki son yıllarda kurumsal anlamda işletmelerin çalışanlarını hem kurum yapısı içerisinde örgüt kültürünü öğrenmeleri hem de sektörel anlamda yetişmeleri için çeşitli eğitimlere tabi tuttukları görülmektedir. Sektörel anlamdaki eğitimler artık büyük birer zorunluluk olduğu kadar, örgüt kültürü açısından çalışanlara bilgi aktarımında bulunulması da o denli büyük bir zorunluluktur. Çalışanların kimlik olarak hangi kuruma ait olduklarını bilerek hareket etmeleri ve bu şekilde performanslarını yüksek tutmaya çalışmaları, örgüt kültürü gibi devamlılığı ve değerleri olan bir sistem ile mümkün olabilmektedir. Bu sistem, çalışanların organizasyona ve düzene olan bağlılıklarını sürekli olarak canlı tutacaktır (Şahin 2010, s. 25).

Örgüt kültürü kavramı, bu denli büyük bir yarar sağlıyor olsa da halen kendisine ait bir kültürel yapı oluşturma çabası içerisinde olmayan ve bu konudan uzak duran, alışlagelmiş düzen üzerinden hareket eden işletmeler mevcuttur. Bu durum, örgüt kültürü oluşturmak bir vizyon konusudur; bazı, örgüt kültürünü önemseyen işletmeler için kılık kıyafet, çalışma saatler, üretim hedefleri, pazarlama ya da satış hedefleri, iş paydaşları ile olan ilişkilerdeki tutum ve davranışlar ile yazışmalar dahilinde kullanılan dil dahi örgüt kültürü adına önem arz etmektedir (Akıncı 1998, s. 36). Bu tip küçük ölçekli değerlendirilen, ancak büyük ölçüde kurumların başarılarına doğrudan ya da dolaylı tesir edebilecek faktörler örgüt kültürü konusunda belirleyici etkiye sahip olmaktadır. Gün geçtikçe de uluslararası piyasalarda önemli hedefleri olan firmalar örgüt kültürü oluşturma konusunda önemli adımlar atmakta ve bu konu üzerinde farklı örnekleri incelemektedirler. Bu nedenle de dünya üzerinde birbirine tam anlamı ile olmasa da benzer nitelikte örgüt kültürü uygulamaları görmek mümkündür.

## **1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi**

1970’li yılların sonuna doğru, üretim ve pazarlama konuları ile birlikte kurumsal anlamdaki yönetim algısı da değişmiş ve sistemin içerisine insan kaynakları kavramı entegre edilmiştir. İnsan kaynakları kavramı ile birlikte kurumsal anlamda çeşitli incelemeler gerçekleştirilmiş ve yapılan araştırmalarda kurumsal verimliliğin artırılmasına dair çeşitli arayışlar söz konusu olmuştur. Bu süre zarfı içerisinde, yazdığı “Teori-Z” isimli kitabı örgüt kültürü kavramını literatüre yerleştiren isimlerden biri olan William Ouchi bu alanda öncü bir isim haline gelmiştir; Ouchi, örgütsel kültürün bugünkü tanımına benzer bir modern tanım geliştirmiş ve kavram üzerindeki belirsizliğin ortadan kalkmasını, hem zamanının hem de geleceğin kavramı olmasının önünü açmıştır (Aydınlı 2003, s. 81).

Ouchi sonrasında ise örgüt kültürü kavramının, yeni gelişen insan kaynakları kavramı içerisinde yer almasına gayret edilmiş ve bununla doğrudan ilintili olan yaklaşımlar ortaya konmuştur. Örgüt kültürünün bir işletme için kalıcılığın yolunu açtığını belirten Edgar H.



Schein, işletmelerin örgüt kültürü konusu üzerine odaklanmaları gerektiğinin üzerinde durmuştur (Berberoğlu 1990, s. 157). Burada Schein literatüre en önemli ve gözle görülür katkısı, örgüt kültürünü modern sürecin bir zorunluluğu olarak tanımlayıp, bu kavramın uygulamada, işletmeler için ne denli faydalı olduğunu anlatarak akıma öncülük etmiş olmasıdır. Aksi takdirde örgüt kültürü kavramı, teoride yazılı kalmış ve pratiğe uygulanmamış olarak kalacaktır.

Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman'ın da literatüre önemli katkıları söz konusudur. Buna göre Peter ve Waterman, mükemmel örgütün tarifini vermiş ve böylelikle de kurumlara yön göstermişlerdir. Araştırmacıların yaklaşımlarının temelinde, 1990'lı yılların içerisinde yavaş yavaş daha fazla kurumsallaşan ve profesyonelleşen işletme yapılarının kendilerini daha güçlü hale getirebilmek adına kendilerine has bir kültüre sahip olmalarının zorunluluğu yatmaktadır (Aydınlı 2003, s.82). Peter ve Waterman, öncü birer insan kaynakları ve organizasyonel yönetim bakış açısı getirerek kendilerinden sonraki araştırmacılar için genel ve düzgün bir çerçeve oluşturmuşlardır. Zira 1990'lı yılların içerisinde giderek daha fazla kurumsal hale gelen firmaların bu tip yönlendirmelere ihtiyaçları olmuş ve Peter ile Waterman'ın çalışmaları bu ihtiyacı dönemselsel olarak karşılamıştır. İkilinin çalışmaları, dönemselsel olarak iki yönlü hareket etmiştir; hem 1980'li yılların ortamından esinlenerek ortaya çıkan fikirleri temele alan, hem de geleceğe yönelik bir vizyon ile konuyu ele alan.

1990'lı yılların küresel işletmeleri daha fazla destekleyen bir yapı içerisinde olması ile birlikte örgüt kültürü konusuna olan ilgi artmıştır. Ancak konuya dair en ciddi ilginin olduğu dönem 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların hemen başıdır. Bu dönem, aynı zamanda, insan kaynakları araştırmalarının da büyük önem kazandığı ve ilginin üzerinde toplandığı dönemdir. Böylelikle işletmeler için en iyinin arayışı araştırmacılar tarafından başlamıştır.

Örgüt kültürü konusunda araştırmaları üç farklı dönem içerisinde değerlendirmekte fayda vardır. Bunlar, tanıtım, inandırma ve geliştirme evreleridir (Kök ve Özcan 2012, s.116). İlk evre olan tanıtım, 1970'li yıllar ile ortaya çıkmış ve kavramın genel olarak tüm iş çevrelerine ve akademik dünyaya tanıtımına uğraşmıştır. Bu süre zarfında ön plana çıkan çalışmalara bakıldığında dikkati çeken, örgüt kültürü algısının bir çerçeveye oturtularak tanıtılması ve konuya dair bilinçlendirme gerçekleştirilmesidir. Her ne kadar dönemselsel olarak ciddi bir araştırma sınırlılığı söz konusu olsa da konunun beklenen ilgiyi görmesi ile birlikte gelecekte konuya dair araştırma yapacak bireyler için uygun bir zemin oluşturulmuştur.

1990'lı yılların ikinci yarısında sık olarak gözlenen inandırma döneminde, konuya dair çalışmalar yürüten araştırmacıların ortaya koymuş oldukları yaklaşımlar sonucunda, örgüt kültürü konusunun işletmeler için yararı konusunda önemli adımlar atılmıştır. Öyle ki yapılan çalışmaların akademik anlamda da sayıca artması konunun dikkat çekmesine yardımcı olmuştur.

Böylelikle, birçok insan kaynakları bağlantılı konu gibi örgüt kültürü konusunun da göz ardı edilmesi durumu söz konusu olmamıştır.

2000’li yıllar örgüt kültürü konusu için tam bir geliştirme evresi olmaktadır. Bunun temel nedeni, küreselleşmenin yaratmış olduğu uluslararası pazarlar ve rekabet piyasaları, işletmelerin hayatta kalabilmeleri adına faktörleri çeşitlendirmiştir. Bu çeşitlilik içerisinde, bir işletmenin kendisine has tutumlarının önemi büyüktür. Bu konunun farkında olan birçok akademisyen ve araştırmacı için de örgüt kültürü konusu, üzerine odaklanması gereken bir başlık haline gelmiştir. Bununla birlikte, örgüt kültürünün diğer birçok işletme başarısını sağlayan faktörle olan ilişkisi de bu geliştirme döneminde ortaya çıkmış ve böylelikle de konunun şekillendirilmesi amaçlanmıştır.

Örgüt kültürü konusunda son yıllarda üzerinde en çok araştırma gerçekleştirilen konuların başında, kültürel anlamda çalışanların bu kültürel yapıya olan uyumları ya da uyumsuzluklarıdır. Özellikle insan kaynakları konularının daha fazla önem kazanması ile birlikte çalışanların da önemi artmış ve örgüt kültürleri ile olan olumlu ve olumsuz yöndeki ilişkileri araştırma konusu haline gelmiştir.

### **1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Kültürün değişik özellikleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü sonradan kazanılmış veya öğrenilmiş bir olgudur. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılabilir. Yazılı değildir. İnanç ve değerler olarak bireylerin bilinçlerinde ve düşünce yapılarında yer alır. Örgüt kültürü davranışsal kalıplar halinde düzenli olarak tekrarlanır (Eren, 2000).

### **1.4. Örgüt Kültürünün Unsurları**

Örgüt kültürü için sahip olunan özellikler kadar, bazı unsurlar, evrensel olarak da değer görmektedir. Bu unsurlar, örgüt olmanın ötesinde, örgüt kültürünün sağlam bir zemin üzerine yükselbilmesi adına geliştirilmiştir ve başarı odaklı hareket eden, yerel ya da uluslararası piyasalarda hizmet vermesine bakılmaksızın, tüm kurumların önem verdiği faktörlerdir.

#### **1.4.1. Değerler**

Sıklıkla dile getirilen sahip olunan örgütsel değerler konusu, uygulamada sık sık sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar, uygulamada ciddiyet sorunu yaşayan, örgütsel problemleri bulunan ve örgüt kültürü konusunda yeteri kadar önem vermeyen tarafların tutumları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aksi bir halde ise değerler, örgütün kimliğini bulmasını, kendi kültürünü yaratmasını ve başarı odaklı hareket etmesini kolaylaştırmaktadır.

Değerler, bir örgüt içerisinde neyin uygulanıp neyin uygulanmayacağını, neyin doğru neyin yanlış olarak görüleceğini belirleyen inançlar bütünüdür (Kutaniş 2006, s. 2). Kurumsal olarak bakıldığında değerler, bir kurumu kendisi yapan ve kimliğini belirleyen olgulardır.

Dünya üzerinde birçok uluslararası hizmet veren şirketin başarı hikayelerine bakıldığında, bu şirketlerin vizyon ve misyonları ele alındığında ve yine bu şirketlerin piyasa yaklaşımları göz önünde bulundurulduğunda karşılaşılan en önemli olgu, bu şirketlerin sahip oldukları değerlerdir ki kendileri de sürekli olarak tanıtım süreçlerinde bu değerlere göndermede bulunmaktadır.

Sadece kar amaçlı şirketler açısından değil, kamusal alanda da örgütsel olarak kendisine ait değerleri bulunan, geleneklerinden beslenen ve geleceğini de bu gelenek ve değerlerden inşa eden birçok kurum ile karşılaşmak mümkündür. Bu kurumlar, kendilerini tanımlamak ve örgüt kültürlerine uygun hareket ederek bünyelerine bu kültürlerine uygun bireyler katabilmek adına sahip oldukları değerleri ön plana çıkarmaktadırlar. Bu değerler bir bakıma örgütsel anlamda tanıtımın da en güçlü unsurlarıdır (Dursun 2013, s. 45).

#### **1.4.2. Normlar**

Örgüt kültürü unsurları arasında değerler, daha genel bir alanda bir örgütü tanıtırken, normal, büyük ölçüde kurumsal alan içerisinde sınırlı kalan ve çalışanların bütününe kapsayan bir sistemi ifade etmektedir. Buna göre normlar, değerlerden farklı bir görev üstlenerek, örgüt içerisinde görev alan çalışanların ve diğer tüm bireylerin, örgütün sistemi dahilinde ne tür davranışlar sergilemeleri gerektiğine dair bir kurallar bütününe ifade etmektedir (Köse, Tetik ve Ecan 2001, s. 226).

Normlar, örgüt içerisinde kalmakta ve kısıtlı bir çevreyi etkilemektedir. Bir diğer deyişle normlar, sadece çalışanlar için ve örgütün kültürüne ve kimliğine nasıl bir şekilde uygun hale gelebileceklerine dair bir yol haritası çizmektedir (Dursun 2013, s. 46). Bu normların birer kanun gibi görülmesi de muhtemeldir; zira normlar, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının ve disiplin yapısının da temel taşlarıdır. Bu nedenle normlar, değerlerden önce, örgüt içerisinde inşa edilmesi gereken sistemi tanımlamaktadır. Normların düzgün bir şekilde oluşturulması ve uygulanması sonucunda örgütünün kendisine dair değerleri oluşturması ve dışa tanıtması da o denli düzgün bir çerçevede olacaktır.

Normlar için en önemli kriter, çalışanlar tarafından benimsenmeleri ve bu normlara riayet etmeleridir; aksi takdirde örgüt içi bir disiplin yapısının, ahlaki sistemin ve değer bütünüünün inşa edilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, çalışanlar, örgüt için her anlamda önemli ve belirleyici oldukları gibi normların uygulanması ve işlerliği konusunda da önemli bir role sahiptirler.

#### **1.4.3. Organizasyonlar ve Simgeler**

Örgütsel anlamda bütünleştirici etkiye sahip olan ve örgüt kültürünün daha hızlı ve daha güçlü bir şekilde çalışanlar üzerinde yerleşmesini sağlayan organizasyonlardır, bu organizasyonlar törenler, yemekler, özel bir yerde düzenlenen toplantılar ve dönemsel olarak

belirli çalışanların örgütü temsil etmek amacı ile görevlendirilerek gönderildikleri belirli yerler örgüt kültürünün oluşması ve yerleşmesi adına önemli birer etkiye sahiptir. Son yıllarda kurumsal bütçeleri içerisinde bu tip organizasyonlar için önemli harcamalar yapan firmaların sayısı artmaktadır. Aynı zamanda, örgüte ait bazı semboller, logolar, görsel ve sesli tanıtım araçları da örgüt kültürünün tutunması ve dışa tanıtılması adına önemlidir (Dursun 2013, ss. 46-47). Bu şekilde, öncelikle, çalışanlar örgüte dair kendilerini ait hissedecekler, daha sonrasında ise kurum için ellerinden gelen en iyi performansı ortaya koymaya çalışacaklardır. Bu olumlu tablo, örgütün kimliği, bir başka deyişle kültürü haline gelecektir. Bu nedenle örgüt için bir sembol belirlenirken bunun çalışanlar tarafından ortak bir değerler bütününe yansıtmasına ve destek görmesine çalışılmaktadır.

### **1.5. Örgüt Kültürünün Faydaları**

Bir kurumsal yapıyı ayakta tutabilmek adına atılacak en önemli adım, o kurumun çalışanlarını ve diğer tüm faktörlerini bir arada tutabilmektir. Bu sayede kurumlar birbirlerinden kopuk hareket etmemek ile birlikte iletişim anlamında da herhangi bir zorluk yaşamamaktadırlar. Çoğunlukla kurumların içerisinde sorun olarak görülen konuların başında iletişim eksikliği, ortak hareket edememe ve bağlılık faktörleri gelmektedirler (Eren 2000, s. 152).

İletişim eksikliği ast-üst olarak dikey yönlü olabileceği gibi birbirleri ile aynı konumda bulunan ve paralel olarak birbirleri ile ilişkileri bulunan çalışanlarda da gözlenmektedir. Bu şekilde bir iş koordinasyonu sağlamak son derece zordur.

Ortak hareket edememe konusu ise kurumsal yapı içerisinde karar mekanizmasına doğrudan katkısı bulunan birçok insanın varlığı ile birlikte çok başlılığın yarattığı bir sorundur. Bu şekilde, kurum içerisinde görev alan neredeyse tüm çalışanlar kendi fikirlerini ve çalışma şekillerini örgüt içerisinde kabul ettirme çabası içerisinde olmakta ve bu nedenle de çatışmalara neden olmaktadır.

Bağlılık faktörü ise belki de son yıllarda işletme yönetimi araştırmaları gerçekleştiren taraflar arasında en fazla dile getirilenlerden bir tanesidir. Buna göre örgütler, kendilerine sonuna kadar bağlı ve işine sadık olan bir çalışan topluluğu yaratmakta zorlanmaktadır.

Örgüt kültürü ise tüm bu sorunların çözümü adına içerisinde birçok faktörü barındırmaktadır ve bir örgüt kültürü inşa edebilmek adına gereken çaba gösterildiği takdirde, örgüt kültürü mevzu bahis olan bu üç sorun ile birlikte diğer birçok sorunun çözümüne öncülük etme kapasitesine sahiptir. Örgüt kültürünün bütünleştirici etkisi ile birlikte öncelikli olarak çalışanlar arasında herhangi bir farklılığın ya da kopukluğun yaşanmaması iletişim ve ortak hareket etme gibi sorunları tam anlamı ile ortadan kaldıracaktır. Öte yandan örgüt kültürünün doğru şekilde inşa edilmesi ile birlikte çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının da artması

sağlanacaktır. Zira çalışanlar arasında, kurumsal bağlılık sorunlarının temelinde, kurumun çalışanlara tam olarak beklentilerini karşılayacak desteği hem finansal hem de manevi anlamda verememesinden kaynaklanmaktadır. Ancak kalıplaşmış bir sistemi ve kültürü olan kurumlar için kurumsal bağlılık sorununun çözümü kısa süre zarfında gerçekleşebilmektedir.

Tüm bunlar ışığında örgüt kültürünün faydalarına bakılacak olursa bunlar;

- Örgüt kültürü belirleyici ve netleştirici bir faktör olarak görülmektedir; buna göre çalışanlar örgüt içerisindeki kuralları, normları, sınırlandırmaları, ödülleri ve cezaları daha iyi anlamakta ve örgüte bu şekilde hizmet etmektedirler,

- Bu netleştirici sistem dahilinde örgüt kültürü, çalışanların daha disipline bir şekilde çalışarak, birbirleri ile olan çekişmelerine engel olabilmektedir,

- Örgüt kültürü, çalışanlar için ruhani anlamda bir güven duygusu oluşturarak, bünyesinde çalıştıkları kurumun, kültürü dahilinde güvenebilecekleri bir yer olduğunu düşünerek daha verimli ve kendi kendilerini teşvik edebilecekleri şekilde çalışmalarına imkan vermektedir,

- Örgüt kültürü, çalışan her bir bireyin, tıpkı bir yönetici gibi önemli sorumlulukları ve karar verme yetkisi olduğunu hissiyatını yaratarak çalışanları dolaylı olarak, olumlu yönde teşvik etmektedir,

- Örgüt kültürü, birliktelik duygusu aşılması sebebi ile örgüt içerisinde birlik ve beraberliği destekler, bu şekilde de örgütün çalışma performansını üst düzeye çıkartır; aynı zamanda çalışanlar arasında belirli sorunlar söz konusu olsa da onları tek bir amaca odaklayarak, aralarındaki sorunları kurumun bekası adına ortadan kaldırır,

- Örgüt kültürü ile kurumsal bir kimlik oluşturulmakta ve bu kimlik ile öncelikle kurum içerisindeki çalışanlara, daha sonrasında kurumsal dünyadaki paydaşlara ve en sonunda da kamuoyuna karşı bir tanıtım söz konusu olmaktadır,

- Örgüt kültürünün bir kez yerleşmesi ile birlikte sadece belirli bir dönem içerisinde değil, ilerleyen süre zarfı içerisinde de tüm çevreler tarafından bilinen ve kendisini bir marka haline getiren kimliğinin var olması ve sürekliliğinin sağlanması mümkündür (Şahin 2010, ss. 25-26).

Örgüt kültürünün başarılı ve faydalı bir olgu olarak kurumsal yapı içerisine entegre edilmesi, değerinin yeteri kadar verilmesi ile doğrudan alakalıdır. Aksi takdirde örgüt kültürünün geçici bir faktör olarak nitelendirilmesi ve bu şekilde kabul görmesi muhtemel başarısını ve katkılarını engelleyecektir.

## 1.6. Örgüt Kültürünün Oluşum Evreleri

Mutlak olarak bir örgüt kültürünün oluşumu uzun bir zaman zarfı gerektirmektedir. Hiçbir örgüt yoktur ki kendisine ait değerleri ve kültürel öğeleri kısa bir zaman dilimi içerisinde oluştursun ve bunları çalışanlarına empoze etsin; bu süreç büyük emek, dikkat ve disiplin isteyen bir süreçtir.

Evre evre değerlendirilecek olursa örgüt kültürü özelden genele giderek, mevzu bahis olan uzun süre zarfı içerisinde bir noktaya erişmekte ve gerçek bir kültür tabanı yaratmaktadır. Bu evrelerin ilki **bireysellik**dir. Bir örgütün kültürel bir yapısının olmasından önce, bir örgütün kurulması gerekmektedir. Bu örgüt, bir kişinin ya da bir grubun fikirlerinden şekil bulmakta, bu vesile ile de gelecekte büyük bir oluşum haline gelebilecek şansı yakalamaktadır (Terzi 2000, s. 72).

Bireysel açıdan bir örgüt kurulum aşamasında kendine has bazı özellikler ve ilkeler taşıdığı süre zarfında kendisini ileride devam ettirecek nesillere ve çalışanlara önemli bir kültürel miras bırakmış olacaktır. Mevcut süreçte dünya üzerinde etkin olan ve evrensel anlamda önemli bir potansiyele sahip olan kurumların belirli bir kısmı, kendilerine dair tanıtım gerçekleştirirken, kendilerini kuran birey ya da grupların kendilerine bırakmış oldukları mirası önemli olarak görmekte ve bunu devam ettirdiklerine vurgu yapmaktadırlar.

Örgüt kültürünün oluşumunda ikinci evresi **kurumsallaşma** sürecidir. Kurumsallaşma, gerçek bir örgüt olmak adına kuruma alınacak çalışanların belirlenmesi ve kuruma dahil edilmeleri sürecidir. Bu evre, belki de örgütün kendisini ifade edebilmesi adına en önemli süreci ifade etmektedir. Buna göre kurumsal olarak, örgütün içerisine dahil edilecek adayların her biri kurumun belirlediği kriterlere uymak ve kurumun parçası olabilmek adına yeterlilik sahibi olmalıdırlar. Bu da mutlak olarak örgütün kültürüne uygun çalışanların kuruma kazandırılması anlamını taşımaktadır (Doğan 1997, ss. 63-64). Böylelikle kurumun dışarıdaki yüzü olacak çalışanlar, kurumun örgütsel kültürünün de yansıtıcısı olacaklardır.

Çoğunlukla kurumların yaptıkları hataların başında, bünyelerine katmış oldukları çalışanların dışarıda kendilerini temsil edebilecek ya da kendilerinin kültürel değerlerini yansıtacak yetkinlikte olup olmadığını güçlü bir şekilde test etmemeleridir. Bu testin yoksunluğu, zaman içerisinde çalışan sirkülasyonunu arttırmakta, sürekliliği ortadan kaldırmakta ve örgütün bir kültürü olsa dahi bunun tam anlamı ile gösterilmesine engel olmaktadır.

Üçüncü evre **tanıtım** sürecidir. Örgütsel kültürün insani anlamdaki boyutu ile birlikte bir de maddesel boyutu söz konusudur. Buna göre örgüt kültürünü yansıtan faktörlerden biri de örgütün bulunduğu mekan, sahip olduğu sembol, iş paydaşlarına sunduğu imkanlar ve reklam adına kullandığı tüm materyaller gibi faktörler örgütsel kültürün birer öğesidir. Böylelikle örgüt

kendisini, kendi bildiği şekilde tanıtmakta ve çevresinin zihninde kendisine ait bir çerçeve oluşturmaktadır (Başaran 1991, s. 66).

Bir bakıma örgüt, kendisinin reklamını yaparak kendisini ve kültürünü dışarıya duyurmaktadır. Bu duyuru, hem kurumsal tanıtım açısından, hem de kuruma dahil olmak adına başvuruda bulunacak olan adayların örgüte dair kafalarında bir çerçeve oluşturarak kendilerini bu kuruma hazır hale getirmelerine yardımcı olmaktadır. Kendini tanıtan kurum, artık kültürünün ne olduğunu çevresine belli etmiş ve kendisini bu şekilde değerlendirmelerini beklemektedir. Büyük ölçekli şirketlere başvuruda bulunacak olan adayların başvuruda bulunacakları kurumun kültürüne uygun hareket etmek adına çabalamaları bu nedenledir.

Son evrede ise toplu hareket etme söz konusudur. Toplu hareket etmek, artık örgüt kültürünün inşasının, örgütü kuran ve yönlendiren tarafların elinden çıkmış olması ve büyük ölçüde çalışanların ellerine bırakılmış olmasıdır. Çalışanlar üstlerinden aldıkları yetki ile örgütün tanıtımı ve başarılı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamakla yükümlüdürler (Doğan 1997, ss. 64). Bu yükümlülükleri, kendilerine anlatılmış olan örgüt kültürünün devamlılığı için büyük bir gereklilik arz etmektedir. Kurumun dışa bakan yüzü olarak artık örgüt kültürünün mevcut halinin korunması ve daha güçlü hale getirilmesi adına çaba sarf edilmesi çalışanların görevidir.

Bu evredeki en hassas nokta, örgütün değerlerinin tanıtımının çalışanlara bırakılması ile birlikte, dolaylı olarak, örgütün kültürel mirasının da çalışanların ellerine bırakılmasıdır. Bir başka deyişle çalışanların başarısı örgütün kültürünün pozitif yönlü tanınması adına büyük bir destek sağlayacakken, çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilecek en ufak hata dahi kurumsal imaja ve örgüt kültürünün yarattığı kimliğe doğrudan zarar verebilecektir. Bu nedenle ikinci evre olan kurumsallaşma evresinde inşa edilecek çalışan yapısı gelecekte örgütün kaderini tayin edebilecektir.

## **1.7. Örgüt Kültürüne Yönelik Modeller**

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellerin başlıcalarından “Harrison ve Handy’nin Örgüt Kültürü Modeli” ve “Ouchi’nin “Z” Kültürü Modeli” ele alınmıştır.

### **1.7.1. Harrison ve Handy’nin Örgüt Kültürü Modeli**

Harrison ve Handy’nin örgüt kültürü modelleri birbiriyle örtüştüğünden birlikte incelenmiştir. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmektedir. Harrison ve Handy örgüt kültürünü rol merkezli, görev merkezli, güç merkezli ve birey merkezli olarak dörde ayırmış ve örgüt kültürünün temelde örgütün rol, görev, güç veya işgörene dönük olarak düzenlenebilmesine göre oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir (Terzi, 2000, s.76). Örgütler açısından kültürü örgütün karakteri olarak kullanmışlardır (Şişman, 2002,s.142).

- **Rol Kültürü (Apollo) :** Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olduğu için, tanımlanan rollere uygun kişiler işe alınmaktadır (Terzi, 2000, s.77).
- **Görev Kültürü (Athena) :** Bu kültürde temel nokta örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütlerdir (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004, s.92–93).
- **Güç Kültürü ( Zeus) :** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı kültür tipidir. Bu kültür egemenlik ve çıkar temeline dayanmaktadır (Şişman, 2002,s.142).
- **Birey Kültürü :** Örgütler bireyler içindir anlayışına dayana birey kültüründe, örgütün merkezinde birey yer almakta ve bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004,s.93-94).

### 1.7.2. Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli

Parsons'un modeline karşılık bir kısım araştırmacılar, belirgin bir grup şirket üzerinde durarak yeni bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bu konuda çalışan ilk araştırmacı da Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Ouchi, ABD’de ve Japonya’da iş yapan yirmi (20) şirket temsilcisiyle yaptığı görüşmeler doğrultusunda “Z” teorisini geliştirmiştir. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılığın olduğu sonucuna varmıştır. Ouchi'nin üzerinde durduğu değerlendirme sonucunda işgörenlere bağlılık, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, çalışanlara ilgi, sorumluluk düzeyleri kültürün en önemli basamakları olduğu ortaya konulmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001, s.191).



## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışanların işlerine olan sadakatleri, kapasitelerinin üzerinde hizmet verebilmek adına çabaları ve kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmeleri sonucunda, hizmet verdikleri kuruma karşı olan pozitif yönlü tutumları “örgütsel bağlılık” olarak adlandırılmaktadır (Demirel 2009, s. 116). Başka bir tanımlamada ise örgütsel bağlılık, “çalışan bireylerin, bağlı oldukları kuruma karşı olan duygusal bütünlükleri ve kurumun tutumuna karşılık her anlamda olumlu olan” davranış bütünü olarak değerlendirilmektedir (Yüksel 2003, s. 132).

Örgütsel bağlılık, bugünkü modern tanımlaması ile olmasa da geçmiş yıllarda birçok kez kurumsal anlamda çalışanların bağlı oldukları örgüte karşı olan tutum ve davranışları incelenirken dikkat çekmiştir. Her ne kadar geçmişte çalışanların kurumlar açısından ne denli önemli oldukları konusunda yeterli düzeyde fikir sahibi olunmasa da 2000’li yıllar sonrasında sosyoloji ve psikolojinin işletme yönetimi ile ilgili araştırmaların içerisine daha fazla dâhil edilmesi ile birlikte “örgütsel bağlılık” eksenin araştırmalar da yapılmaya başlanmıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların fedakârlıkları temelinde değerlendirilen bir kavramdır; buna göre örgütsel bağlılığın ortaya çıkabilmesi adına mutlak olarak gözle görülür bir fedakârlığın ve dolayısı ile de kuruma dair olan bir sevginin söz konusu olması gerekmektedir (Fındıkçı 2003, 83). Bu fedakârlık ve sevgi, çalışma hayatında örgüt için en faydalı olan tutumun sergilenmesi adına bir fırsat yaratmakta ve böylelikle örgütler kendilerine bağlı olan “neferler” kazanabilmektedir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise örgütsel bağlılık, bireyin kendisini ait hissedebileceği bir sosyal ortamın varlığı ve hem iş dünyası hem özel hayatında sahip olacağı bir kimlik olarak değerlendirilebilmektedir.

Her ne kadar örgütsel bağlılık kavramı, genel olarak, örgütsel açıdan olumlu bir getirisi olan kavram şeklinde değerlendirilse de bireye katmış olduğu aidiyet duygusu ile birlikte mutlak olarak bireyin de çıkarlarına hizmet eden bir durumu ifade etmektedir. Ancak öncelikli olarak örgütsel bağlılığın ifade ettiği taraf örgüttür ve bağlılığı üst seviyede olan çalışanların bulunduğu bir kurum sürekliliği olacak şekilde başarı elde edebilecektir. Aynı zamanda kendisine bağlı olan bireylerin sayısı fazla olan bir kurum için dışı karşı imaj olumlu olacak ve iş arayan adaylar önemli birer tercih sebebi olacaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, güçlü bir şekilde oluşturulduğu takdirde kalıcı kurumsal başarının da önünü açacaktır.

Örgütsel bağlılık, bir başka açıdan değerlendirildiğinde bir kurumun hayatta kalabilmesi adına da son derece önemli bir kriterdir. Başarılı olan kurumsal yapılar açısından birçok başarı faktörü sayılabileceği gibi çalışan kadrosundaki süreklilik de büyük önem arz etmektedir. Böyle bir sürekliliğin sağlanması da ancak örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlarla

sağlanabilmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılığın, tanım olarak bir kurumun sürekliliğinin insani boyutu olduğunu söylemek mümkündür (Fındıkcı 2003, s. 87).

Örgütsel bağlılık kavramı genel anlamda;

- Örgüte ve örgütsel hedeflere yönelik hedefleri kabul edip, sadık kalmayı,
- Örgütü bir kimlik olarak görmeyi,
- Örgütsel uygulamaları kabullenmelerini,
- Örgütün tüm plan ve projelerine gönüllü olarak katılmayı ve emek vermeyi,
- Örgüte olan sadakati dönemsel değil, sürekli olarak göstermeyi,
- Örgütsel tutum ve davranışları hayatın neredeyse tüm alanlarında tatbik etmeyi ifade etmektedir (Demirel 2009, s. 117).

Örgütsel bağlılık kavramı olumlu olduğu kadar olumsuz noktaları da içerisinde barındırmaktadır. Buna göre örgütsel anlamda bağlılık duygusu taşıyan tüm çalışanların bağlı oldukları kurum için her zaman en doğrusunu yaptıklarını söylemek son derece zordur. Kimi zaman bu bağlılık dikkatsiz tutumların sergilenmesine sebebiyet vermekte ve kuruma yarar sağlamaktan ziyade zarar getirmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığın, doğru bir şekilde değerlendirme yapıldıktan sonra takınılan bir tavır olarak değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Kurumsal açıdan, bilhassa özel sektör içerisinde yaşanan çalışan sirkülasyonu, aslında örgütsel bağlılığın önündeki en büyük engeldir ve tanım olarak da örgütsel bağlılığın devamlı çalışanlara ihtiyaç duyduğu bir noktada bu çalışan değişim süreci beklentilerin karşılanması adına büyük bir zorluk yaşanmaktadır. Bir başka deyişle normal zaman dilimi içerisinde kabul edilen örgütsel bağlılık tanımının içerisindeki süreklilik olmadığı zaman dilimi içerisinde kavram anlamsızlaşmakta ve bağlılık, dönemsel çıkarılara yönelik, tamamı ile tek taraflı ve geleceği olmayan bir hal almaktadır.

## **2.2. Örgütsel Bağlılığın Faktörleri**

### **2.2.1. İletişim**

Örgütsel düzeydeki iletişim, kurumsal hedeflerin ve faaliyetlerin çalışanlara doğru bir şekilde aktarılması, bununla birlikte, çalışanlardan, bu hedef ve faaliyetler doğrultusunda ve kapasiteleri dâhilinde karşılık beklenmesidir (Türk ve Aydoğan 2008: 167-170). Pozitif yönlü düşünüldüğü süre zarfında, örgüt içerisinde, çalışanlardan yana olan beklenti ne denli doğru ve çalışanların kapasitesine uygun şekilde olursa, aradaki iletişim süreci o denli kusursuz ve sorunsuz hale gelecektir. Böylelikle de faaliyetlerde daha etkin bir süreç yaşanacaktır.

Yönetici kesimi ile çalışanlar arasındaki iletişimin düzeyi ve sürekliliği örgütsel bağlılığın da sürekliliği açısından büyük önemse sahiptir. Buna göre astlarından sürekli olarak olumlu yönlendirme gören ve iş tatmini ile iş gerçekleştirme konusunda düzeyli faaliyetlerin gerçekleştirilmesine dair telkin ile karşılaşan çalışanlar için işe olan bağlılık her geçen gün daha fazla artmakta ve böylelikle çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının seviyesi de yükselmektedir. İletişim sürecinde asıl görev, büyük ölçüde, yönetici kesimine düşmektedir; çalışanlar iletişimin sonucunu belirleyen taraftırlar.

### **2.2.2. İş Tatmini**

Belki de örgütsel bağlılığı belirleyen ve etkileyen faktörler arasındaki en önemlilerinden biri iş tatmini olgusudur. Dünyanın her noktasında, çalışanlar için işlerini sevebilmelerinin birincil nedeni elde ettikleri finansal gelirdir. Daha sonrasında iş hayatında kendilerine verilen görevin maaş ve iş ortamındaki ilişkilerin düzeyi çalışanlar açısından iş tatminini sağlamaktadır. İş tatmini noktasında beklentilerine cevap alan çalışanlar için bünyesinde buldukları örgütlere olan bağlılıkları daha üst seviyede olmaktadır (Şimşek vd. 2001, s. 136). İş hayatına dair beklentileri ve geleceğe dair hedefleri, normalden fazla olmayan tüm çalışanlar adına, mevcut görevlerinde elde ettikleri gelir ve üstlendikleri görevlerin kapasitelerine göre belirlenmiş olması örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü etki yapmaktadır.

Aynı zamanda iş hayatı içerisinde çalışanların görevlerini yerine getirirken astlarından ve diğer iş arkadaşlarından görmüş oldukları destek, dolayısı ile de sağladıkları destek, örgütsel bağlılıklarının olumlu yöndeki tetikleyicisi olmaktadır. Bu durumların tam tersinde çalışanlardan herhangi bir şekilde verim beklemek ve örgütsel bağlılık göstermelerini düşünmek mümkün olmamaktadır.

### **2.2.3. Örgütsel Güven**

Çalışanlar açısından mali durumları sonrasında en önemli olan konulardan biri de bağlı buldukları kurum kendilerine verdiği güvendir. Bu güveni hem sözlü olarak, manevi anlamda, hem de kurumun çalışanlarına sağladığı sosyal imkânlar açısından değerlendirmek mümkündür. Bu güven ortamı sağlandığı süre zarfında, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri sürekli olarak artacak ve kurumsal anlamda kendilerinden beklenenleri herhangi bir sorgulamada bulunmadan yerine getireceklerdir (Demirel 2009, s. 119).

Örgütsel güven, her anlamda kurumsal işleyişin çalışanlarından beklentilerinin karşılanması adına değerli bir faktördür. Güvenlik duygusu her insanın, hayatının her noktasında önemsendiği bir olgu olarak iş hayatında da kendisini hissettirdiği süre zarfında bir çalışandan alınan verim yükselmekte ve zaman içerisinde de bu güvenin etkisi ile bir bağlılık durumu oluşmaktadır. Bu ilişki süreli olduğu süre zarfında ise örgütsel bağlılık konusunda herhangi bir fazladan davranış sergilemeye gerek kalmamaktadır.

#### **2.2.4. Örgüt İçi Hareket**

Çoğunlukla terfi olarak görülen bu durum, kurumsal anlamda en fazla hassasiyet gerektiren konulardan biridir. Terfi konusunda gösterilecek hassasiyet ve hakkaniyet, doğal olarak hak eden çalışanın hak ettiği noktaya erişmesine imkân tanıyacaktır. Bu vesile ile denilebilir ki örgüt içi hareketlerde, terfi ve kariyer ilerlemesi gibi durumlarda örgüt içerisinde uygulanan hassas ve hakkaniyet içerikli tutumlar, çalışanların kurumlarına olan bağlılık duygularını güçlendirecektir (Acar 2000, ss. 44-45). Bunun sonucunda da her dönem bulunduğu kuruma ve konuma daha iyi hizmet eden bir çalışan yığınının oluşmasına imkan tanınacaktır.

Kurumsal yapı içerisinde bağlı, tutkulu ve başarılı çalışanların varlığı öncelikli olarak örgütün toplu başarısına hizmet edecektir. Daha sonrasında başarı elde eden kurumun çalışanlarına hak ettikleri konumu, terfi ve kariyer fırsatını sunması ile birlikte çalışanların da başarı kapasiteleri artacak, elde ettikleri ödüllendirmeler ile birlikte de örgütlerine duydukları bağlılık hissiyatı gelişecektir.

#### **2.2.5. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir çalışma ortamının standartlarını ve kurallarını belirleyen en önemli noktalardan biridir ve çalışanların sisteme olan bağlılığının belirlenmesi açısından teşvik edici ya da itici bir etkiye sahiptir. Kurum sahip olduğu kültürel değerler ve uygulamalar, eğer ki bir çalışana teşvik edecek olduğu kadar disipline edecek şekilde de olursa, bu sayede çalışanların kurumlarına olan bakış açıları netleşecektir. Bu netlik, olumlu yönde seyrettiği süre zarfında, örgütünün kültürünü, sistemini ve uygulamalarını destekleyen bir çalışan, kısa vadede olmasa dahi uzun vadede çalıştığı kurum için bir bağlılık duygusu beslemeye başlayacaktır (Türk ve Aydoğan 2008: 297-298).

Örgüt kültürü motive edici bir etkiye sahiptir ve zaman içerisinde çalışanlar örgütü bir aile, kendilerini de o ailenin bir ferdi olarak görebilirler. Böylelikle kendisini bir aile ortamı içerisinde gören çalışanlar daha sıkı, daha istekli ve daha verimli çalışmaktadırlar. Ancak bu noktada örgüt kültürünü kalıplaşmış olmaktan ziyade, köklerine bağlı olmakla birlikte modern dönemin şartlarına uygun olacak şekilde güncellenmesi de şarttır. Aksi takdirde örgüt kültürünün çalışanları teşvik etmekten ziyade çalışanları örgüt bünyesinden uzaklaştırması söz konusu olacaktır.

#### **2.2.6. Yönetim Biçimi**

Her kurumsal yapı içerisinde bir lider tipi ve bir yönetim biçimi söz konusudur. Bu faktörler her kuruma göre değişiklik arz etmekle birlikte, modern yönetim anlayışı içerisinde çalışanların da bir ucundan karar alma mekanizmasına dâhil edildikleri yönetimler daha fazla olumlu tepki ile karşılanmaktadırlar. Halen, kimi kurumsal yapılar içerisinde karar mekanizması

sadece birkaç kişi ile sınırlı kalmış olsa da süreç giderek daha fazla çalışanların lehine işlemekte ve onların da görüşlerine sıklıkla yer verilmektedir.

Bu tip demokratik ortamlar, çalışanların kendilerini buldukları alana daha fazla ait hissetmeleri açısından son derece olumlu bir etkiye sahiptir ve kendi görüşlerinin önemsendiğini, emeklerinin astları tarafından olumlu şekilde takip edildiğini ve kuruma karşı tutumlarının takdirle karşılandığını gören çalışanlar için örgütsel anlamda bir bağlılık göstermek daha kolay olmaktadır (Demirel 2009, s. 120). Çalışanların önemsiz ve sadece yapılması gereken işleri yerine getirdikleri görüşü ile hareket edilen kurumlarda örgütsel bağlılık son derece zor inşa edilebilecek bir duygudur ve genellikle de bu tip kurumlar içerisinde başarı ve bağlılık kalıcı olmamakta ya da hiç gerçekleşmemektedir.

### **2.2.7. Kurumsal Adalet**

Terfi konuları, bir kurum içerisinde adalet olgusunu en iyi şekilde açıklama şansına sahiptirler. Daha sonrasında ise kurum içinde çalışanların konumlarına göre dağıtılan ücretler, kurum içi adaletin en belirleyici öğeleri olmaktadır. Kurumsal adaletin sağlanması, birçok açıdan kurumların başarısına ya da başarısızlığına etki etmektedir. Adaletsizlik hisseden çalışanlar, o zamana dek ortaya koydukları performansı bir kez daha sergilememeye, hatta başka bir kurumda iş aramaya başlamaktadırlar. Bu nedenle kurumsal verimin sürekli olabilmesi adına adaletin sağlanması gereklilik arz eden konuların başında gelmektedir.

Adaletin sağlandığı süre zarfında ise çalışanların, kurumsal faaliyetler ve uygulamalar ile ilgili tüm yaşananlara, tutum ve davranışlara olan güveni de aynı oranda, pozitif yönlü seyredecektir. Bunun da ötesinde, kurumundan sürekli olarak adalet gören ve elde ettiği gelir ile elinde bulundurduğu mevki konusunda kurumunun adaletli davrandığına kanaat getiren çalışanlar için örgütsel bağlılık sağlanması daha kolay hale gelecektir. Örgüt içi adalet, örgüte duyulan bağlılığın, sadakatin ve güvenin en somut etkenlerinden biri olarak görülmektedir (Doğan 2002, s. 72).

### **2.2.8. Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık faktörü, bir çalışanın örgüt içerisinde, o örgütün doğal bir parçası ve örgüt bir aile olarak değerlendirildiğinde o ailenin bir parçası olarak değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel anlamda vatandaşlık, aidiyet duygusunun, ortak hareket etmenin ve ortak başarı elde etmenin getirdiği bir hissiyattır. Sonuç olarak da tüm bunları hisseden bir çalışan için örgütsel bağlılık düzeyi üst seviyede olmaktadır (Özdevecioğlu 2003-118-119).

Örgütsel vatandaşlık, bir topluluğun üyesi olmakla birlikte o topluluğun karar alma sürecine ve başarısına ortak olma konusunda da önemli bir faktördür. Kurumsal anlamda kendisini sistemin bir parçası olarak gören çalışanın sağlayacağı verim, yaptığı işten alacağı zevk ve işi ile iş ortamına duyduğu sadakat her zamankinden çok üst düzeyde seyredecektir.

Vatandaş olduğunu bir çalışana hissettirmek, örgütü yöneten kesiminin bir zorunluluğudur. Her ne kadar her gün aynı çalışma ortamını paylaşıyor olsalar da çalışanların ne konumda olduklarını hissetmek en doğal haklarıdır ve bu vesile ile de motive edilmeleri gerekmektedir. Bu hissiyatın yoksunluğu ve motivasyon eksikliği bireysel ve kurumsal başarısızlığı tetikleyeceği gibi varlığı da aksi yönde bireysel ve kurumsal çıkarlara ortak ve toplu olarak hizmet edecektir.

### 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında farklı bakış açıları benimsenmiştir. Genel olarak örgütsel davranış teorisyenleri bağlılığın tutumsal boyutuna, sosyal psikologlar ise bağlılığın davranışsal boyutuna odaklanmışlardır. Bu sınıflandırmaların ortak noktaları bağlılığın tek boyutlu olarak ele alınmasıdır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer bir ayırım da “çok boyutlu bağlılık sınıflandırması”dır. “Çok Boyutlu Bağlılık” bu anlamda Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Sınıflandırmaları’ndan farklılaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve tek boyutunun ölçülmesi diğer boyutların gözden kaçırılmasına neden olur ve bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılık, farklı boyutlara karşı duyulan bağlılığın toplamı olarak ortaya çıkar.

**Duygusal Bağlılık:** Duygusal açıdan örgüte bağlı çalışanlar örgütle özdeşleşirler, örgüt üyeliklerini sürdürmekten mutluluk duyarlar ve güçlü duygusal bağlarla örgüte bağlanırlar (Uyguç ve Çımrın, 2004). Örgüt açısından duygusal bağlı çalışanlar çok değerlidir. Bağlılığın örgütçe en çok arzu edilen şekli duygusal bağlılıktır. Çünkü örgüte duygusal yönden bağlanan çalışanların örgüt başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir.

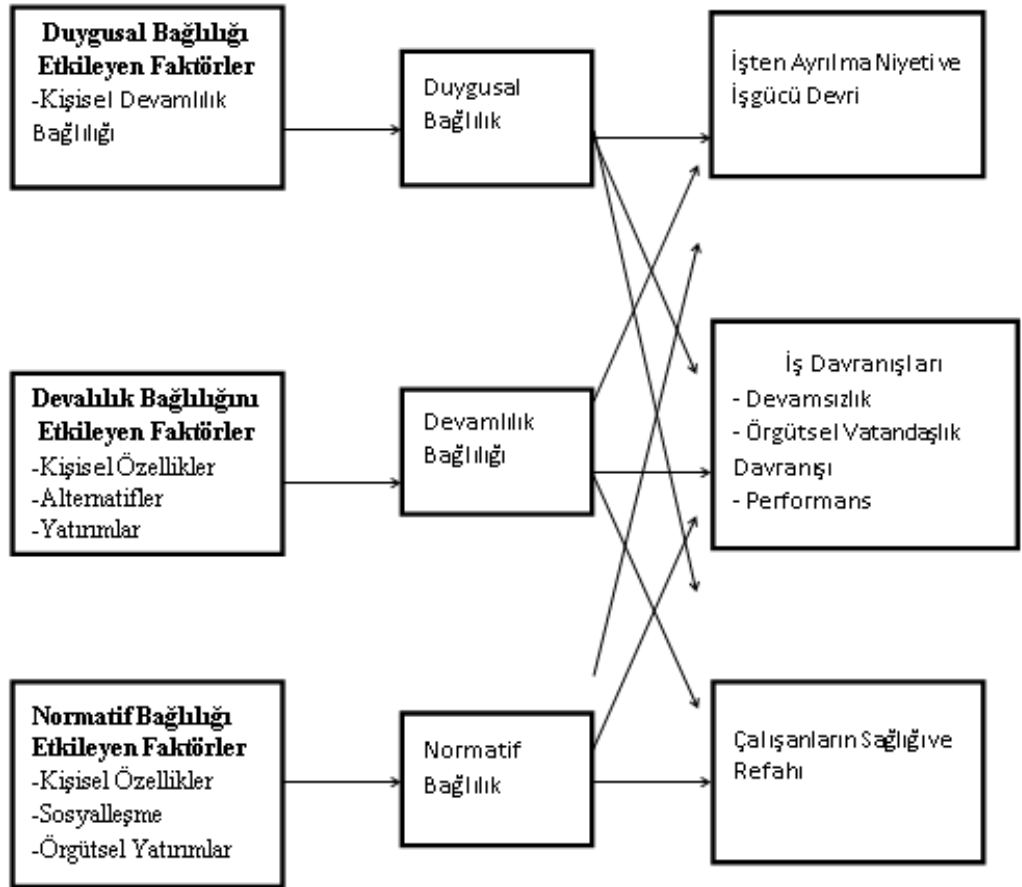
**Devamlılık Bağlılığı:** Bu bağlılık çalışanların örgütten ayrılma maliyeti hesapları üzerine odaklanmaktadır. Devamlılık bağlılığı bireylerin örgütten ayrılmalarını güçleştiren maliyet faktöründen etkilenmektedir. Bu bağlılığın oluşmasını sağlayan iki faktör vardır. Bunlar; yatırımlar ve alternatif iş fırsatlarının yokluğudur. Bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlar zamanla doğru orantılı olarak artar. Dolayısı ile yatırımlar ve maliyet karşılaştırması yapan bireyler maliyetleri yüksek bulurlarsa örgütte kalmaya devam ederler. Aynı şekilde örgüt dışında alternatif iş fırsatlarının olmadığını algılayan çalışanlarda örgüt üyeliğini sürdürecekleridir.

**Normatif Bağlılık:** Bu bağlılık şeklinde bireylerin içinde yaşadığı toplum normları ve değerleri etkilidir.

Normatif bağlılıkta ahlaki yükümlülük duygusu ön plana çıkmaktadır. Bireyler bu bağlılığı kişisel sadakat normları ile ilgili sosyal ve kültürel özelliklerden etkilenerek geliştirmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004). Normatif Bağlılık, diğer bağlılık türlerine nazaran

içinde kültür unsurlarını barındıran bir bağlılık türüdür. Devamlılık ve duygusal bağlılık daha çok bireylerin kendilerine dayalı nedenlerden etkilenirken, normatif bağlılık bireylerin dışında kalan yaşadığı Üç Boyutlu Bağlılık Modeli'nin alt boyutu olan Normatif Bağlılık Ölçeği'nin geçerliliği ve güvenilirliği farklı kültürlerde aynı şekilde sonuçlanmamaktadır. Normatif Bağlılık Ölçeği'nin geçerliliği ve güvenilirliği farklı kültürlerde aynı şekilde sonuçlanmamaktadır. Normatif bağlılık ölçeğinin uygulandığı ülkenin kültür özelliklerine göre uyumlaştırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir doğaya sahiptir. Aynı zamanda bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılık, farklı boyutlara karşı duyulan bağlılığın toplamıdır. Bireyler örgütün bütününe duydukları bağlılığın yanında lider veya mentorlarına, takımlarına, departmanlarına, ürünlerine, sendikalarına, üst yönetimlerine, müşterilerine, iş arkadaşlarına veya örgüt hissedarlarına farklı düzeylerde bağlılık geliştirebilirler (Mayer ve diğerleri 2002, Aktaran: İnce ve Gül, 2005:3)



**Şekil 1. Meyer'in Bağlılık Modeli**

**Kaynak:** Meyer ve Diğerleri 2002 (Aktaran: İnce ve Gül, 2005:3)

## **2.4. Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları**

### **2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki Sonuçlar**

Belki de kurumsal anlamda yaşanabilecek en olumsuz sonuçlar düşük düzeyli örgütsel bağlılıkta yaşanmaktadır. Buna göre çalışanların ve yöneticilerin düşük düzeyli bağlılıklarının olması sürekli olarak yeterli bir performans sergilemelerini engellemekte ve böylelikle de örgütün kalıcı olarak kendisine hizmet veren çalışanlar bulması son derece zor hale gelecektir. Düşük düzeyde yavaş seyreden bir mesleki gelişim, iletişim kopuklukları ve kurum dışında arayışlar söz konusu olmaktadır. Dolayısı ile kurum içerisinde ciddi disiplin sorunlarının yaşanması da muhtemel hale gelmektedir. Bu disiplin sorunları sürekliliği olan bir çalışan değişimi sorunu yaratmakta, böylelikle de kalıcı bir çalışan yapısı ve de örgütsel kültür yaratmak mümkün olamamaktadır (Balay 2000, s. 88).

Ancak düşük örgütsel bağlılık düzeyinin olumlu sonuçlarının olduğu da gözlemlenmektedir. Bunun en temel göstergesi, disiplin sorunlarının olmasına karşılık, üzerinde herhangi bir baskı hissetmeyen ve dönemsel olarak kurum içerisindeki konumunu ve elde ettiği geliri tatmin edici bulan çalışanların yaratıcılık düzeylerindeki gelişimdir. Aynı zamanda, düşük düzeyli örgütsel bağlılık ile birlikte çalışanların yönetimi konusunda insan kaynakları sistemi daha verimli kullanılmakta, çalışanların sürekli isteklerinin ve sorunlarının yaşanmaması çalışma sürecini sekteye uğratmamaktadır (Balay 2000, s. 89).

### **2.4.2. Orta (İlmlı) Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki Sonuçlar**

Kurumlarında uzun süreli olarak görev yapan ve kariyer ile finansal beklentileri yüksek olmayan çalışanların içerisinde bulunduğu düzeyin olumlu yansımalarının başında, çalışma hayatının ve görev üstlenme sürecinin sürekliliğinin bulunmasıdır. Bir diğer deyişle rutin bir sistemin kurulmasına vesile olan orta düzeydeki örgütsel bağlılıkta çalışanların belirli bir tatmin düzeyi yaşadıkları gözlemlenmektedir. Bu düzey ile birlikte çalışanların başka bir iş arama ve böylelikle de kendilerine verilen görevler üzerinde konsantrasyon sorunu yaşamaları engeli ortadan kalkmaktadır. Aynı zamanda, bireyler istemiyor olsalar dahi zaman içerisinde kendiliğinden oluşan bir kurumu sahiplenme duygusu ortaya çıkmaktadır ki bu duygu işverenlerin çalışanlarında görmek istedikleri önemli göstergelerden biridir (Bayram 2005, s. 136). Bu durumun ortaya çıkışı normalde beklenenden uzun bir zaman dilimini almakta ve sağlanmaması tamamı ile çalışanların inisiyatifine kalmaktadır.

Orta düzeydeki örgütsel bağlılıkta, olumsuz olarak nitelendirilebilecek sorunlardan biri ortaya çıkan rutin ile birlikte çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları ve mesleki gelişimlerinin duraksaması ile yaratıcılık duygularının körelmesidir. Bunun dışında, kurumlarına bağlılıkları olduğu düşünülen çalışanların, sahip oldukları rutin sistem ile birlikte üstlerinden gelen fazladan görevleri almak istememeleri daha fazla iş yükünün ve dolayısı ile



daha fazla kurumsal kazancın sağlanması adına en büyük engeldir (Bayram 2005, s. 137). Bu engeller zaman içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatmakta, bu sefer de yöneticiler yeni çalışanlar arayışına girmektedirler.

### **2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyindeki Sonuçlar**

Yüksek düzeyli bir örgütsel bağlılık, kurumların belki de çalışanları açısından hayalini kurdukları ve gerçekleşmesi adına birçok farklı uygulamayı gerçekleştirdikleri bir olgudur. Bu tip bir bağlılık düzeyinde çalışanların herhangi bir sorgulama gerçekleştirmeden kurumların ve örgüt halinde hareket ettikleri iş çevrelerine hizmet etmeleri söz konusudur. Bu süre zarfında, kurumsal kazancın artması, dolayısı ile çalışanların kazancının artması, iş verimlilik düzeyinin yükselmesi ve bireysel anlamda çalışanların her birinin yetenek düzeylerinin artması söz konusudur (Balay 2000, s. 93). Kuruma olan güven ve bağlılık, çalışma konusunda iş kalitesinin sınırsız şekilde artmasına yardımcı olmaktadır.

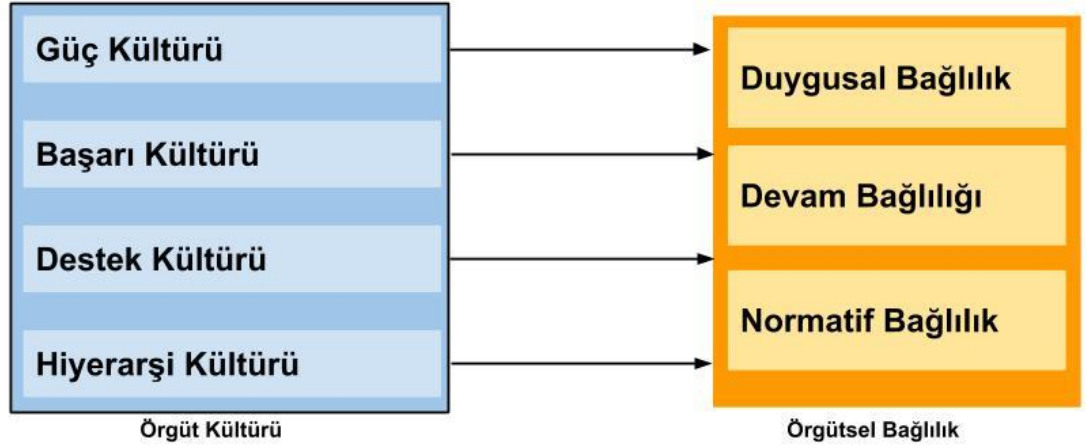
Fakat yüksek düzeyli örgütsel bağlılığın beklenmedik olumsuz sonuçları da söz konusu olabilmektedir. Bu durumun temel tetikleyicisi kurumsal yönetimin başındaki bireylerdir. Bu bireylerin, çalışanlarının hali hazırdaki yüksek düzeyli örgütsel bağlılıklarını suiistimal etmeleri ve mevcut olan yüksek verimliliği çalışanlara hiçbir karşılığı olmadan arttırma çabaları, kısa bir süre zarfı içerisinde olmasa da uzun bir zaman zarfında örgütsel bağlılığın zayıflayarak ortadan kalkmasına sebebiyet verebilecektir. Aynı zamanda, çalışanların bu denli yüksek bağlılıklarının yönetici kesimin çıkarlarına hizmet etmesi adına kullanılması ve çalışanların örgüt için değil de bireyler için çalıştıklarını düşünmelerine sebebiyet verecek olan negatif yönlü tutumlar, yüksek düzeyli örgütsel bağlılığın yaratabileceği sorunlardan biridir (Balay 2000, s. 93).

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Yöntem

##### 3.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma geçmişte ya da halen var olan bir durumu ortaya koymayı hedeflemek üzere ilişkisel tarama modelinde oluşturulmuştur (Karasar, 2009,s.77). Araştırma modeline ilişkin şematik model aşağıda görülmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline ilişkin hipotezlere aşağıda yer verilmiştir;

H: Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısı yüksektir.

H: Kargo çalışanlarında örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir.

H: Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H: Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi vardır.

##### 3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren kargo işletmesinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul'da bulunan bir kargo şirketinin genel merkezindeki her kademede çalışanlar oluşturmaktadır. Kargo şirketinin genel merkezinde çalışan sayısının 450 civarında olduğu bilinmektedir. Homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 212$  olarak hesaplanmıştır. Araştırma 258 çalışan üzerinde yapılmıştır.

### **3.1.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket kişisel bilgi formu, örgüt kültürü ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **3.1.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği**

Örgüt kültürü ölçeği Harrison'un dörtlü örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç destek) tiplemesi model alınarak Nihal Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilmiştir. Literatürde örgüt kültürü boyutları olarak farklı tanımlamalar ve tanımlara ilişkin farklı adetler mevcuttur: Hofstede dört alt boyut, Deal ve Kennedy dört alt boyut, Denison dört alt boyut, Kilmann iki alt boyut olarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Çalışmada ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik analizi uygulanmıştır. Elde edilen geçerlilik yapısının Harrison'un boyutlarını doğruladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine aşağıda yer verilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğindeki 16 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,847$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,815 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 63,56 olan 4 faktör oluşmuştur.

**Tablo 1. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Güç kültürü	Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	0,907	23,242	0,794
	Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	0,893		
	Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	0,871		
	Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	0,850		
Başarı kültürü	Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	0,828	15,724	0,812
	Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	0,817		
	Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	0,802		
	Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	0,782		
Destek kültürü	Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	0,789	12,592	0,768
	Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	0,717		
	Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	0,686		
	Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	0,658		
Hiyerarşi kültürü	Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	0,745	11,999	0,893
	Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	0,686		
	Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	0,644		
	Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.	0,619		
Toplam Varyans: % 63,558				

*Güç kültürü* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,794$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 23,24 varyans oranı elde edilmiştir.

*Başarı kültürü* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,812$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,72 varyans oranı elde edilmiştir.

*Destek kültürü* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,768$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 12,59 varyans oranı elde edilmiştir.

*Hiyerarşi kültürü* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,893$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 12,00 varyans oranı elde edilmiştir.

### 3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer, Allen, & Smith (1993) tarafından geliştirilen ve nihai formun oluşturulduğu 18 maddeden oluşan gözden geçirilmiş versiyon kullanılmıştır. Meyer ve diğ. Ölçeği üç alt boyutta incelemiştir. Bunlar duygusal bağlılık,

devam bağıllığı ve normatif bağıllıktır. Türkçe'ye adaptasyon çalışmaları Yıldırım (2002) tarafından yapılmış; ayrıca daha birçok araştırmacı tarafından yapılmış ve kullanılmıştır.

Ölçek için güvenilirlik geçerlilik çalışması tekrar edilmiş ve Meyer ve diğ. ile benzer bir faktör yapısı olduğu saptanmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Örgütsel bağıllık ölçeğindeki 18 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,889$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,809 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 61,44 olan 9 faktör oluşmuştur.

**Tablo 2. Örgütsel Bağıllık Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağıllık	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	0,817	24,123	0,795
	Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	0,791		
	Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	0,773		
	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,746		
	Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	0,724		
	Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağı” hissetmiyorum.	0,699		
Devam Bağıllığı	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,777	14,644	0,900
	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	0,762		
	Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	0,750		
	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	0,731		
	Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	0,716		
	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	0,662		
Normatif Bağıllık	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,843	11,331	0,902
	Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	0,823		
	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	0,796		
	Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	0,743		
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,710		
	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	0,704		
Toplam Varyans: % 50,098				

*Duygusal bağıllık* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,795$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 24,123 varyans oranı elde edilmiştir.

*Devam bağıllığı* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,900$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 14,644 varyans oranı elde edilmiştir.

*Normatif bağıllık* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,902$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 11,331 varyans oranı elde edilmiştir.

#### **3.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### **3.2. Bulgular Ve Yorumlar**

Bu bölümde, kargo işletmesi çalışanlarından ölçekler ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 3.2.1. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	201	77,9
	Erkek	57	22,1
	Toplam	258	100,0
Yaş Grubu	20-30	169	65,5
	31-40	89	34,5
	Toplam	258	100,0
Medeni Durumu	Evli	96	37,2
	Bekar	162	62,8
	Toplam	258	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim Ve Altı	60	23,3
	Lise	102	39,5
	Lisans Ve üstü	96	37,2
	Toplam	258	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	136	52,7
	6-10 Yıl	85	32,9
	11-15 Yıl	37	14,3
	Toplam	258	100,0
Mesleki Deneyimi	1-5 Yıl	122	47,3
	6-10 Yıl	88	34,1
	11 Yıl Ve üstü	48	18,6
	Toplam	258	100,0

Kargo işletmesi çalışanları cinsiyet değişkenine göre 201'i (%77,9) bayan, 57'si (%22,1) erkek olarak dağılmaktadır.

Kargo işletmesi çalışanları yaş grubu değişkenine göre 169'u (%65,5) 20-30, 89'u (%34,5) 31-40 olarak dağılmaktadır.

Kargo işletmesi çalışanları medeni durumu değişkenine göre 96'sı (%37,2) evli, 162'si (%62,8) bekar olarak dağılmaktadır.

Kargo işletmesi çalışanları eğitim durumu değişkenine göre 60'ı (%23,3) ilköğretim ve altı, 102'si (%39,5) lise, 96'sı (%37,2) lisans ve üstü olarak dağılmaktadır.

Kargo işletmesi çalışanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre 136'sı (%52,7) 1-5 yıl, 85'i (%32,9) 6-10 yıl, 37'si (%14,3) 11-15 yıl olarak dağılmaktadır.

Kargo işletmesi çalışanları mesleki deneyimi değişkenine göre 122'si (%47,3) 1-5 yıl, 88'i (%34,1) 6-10 yıl, 48'i (%18,6) 11 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

### 3.2.2. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Örgütsel Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

#### 3.2.2.1. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	14	5,4	32	12,4	81	31,4	72	27,9	59	22,9	3,500	1,134
Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	7	2,7	36	14,0	69	26,7	108	41,9	38	14,7	3,520	0,995
Kurumda, kendimi “Aileden biri” gibi hissetmiyorum.	32	12,4	57	22,1	51	19,8	88	34,1	30	11,6	3,100	1,232
Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	24	9,3	90	34,9	78	30,2	53	20,5	13	5,0	2,770	1,039
Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	28	10,9	79	30,6	84	32,6	51	19,8	16	6,2	2,800	1,072
Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	6	2,3	35	13,6	48	18,6	133	51,6	36	14,0	3,610	0,965

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,4’ü (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %12,4’ü (n=32) katılmıyorum, %31,4’ü (n=81) kararsızım, %27,9’u (n=72) katlıyorum, %22,9’u (n=59) kesinlikle katlıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.” ifadesine yüksek (3,500 ± 1,134) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %2,7’si (n=7) kesinlikle katılmıyorum, %14,0’ı (n=36) katılmıyorum, %26,7’si



(n=69) kararsızım, %41,9'u (n=108) katılıyorum, %14,7'si (n=38) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.” ifadesine yüksek ( $3,520 \pm 0,995$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %12,4'ü (n=32) kesinlikle katılmıyorum, %22,1'i (n=57) katılmıyorum, %19,8'i (n=51) kararsızım, %34,1'i (n=88) katılıyorum, %11,6'sı (n=30) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumda, kendimi "aileden biri" gibi hissetmiyorum.” ifadesine orta ( $3,100 \pm 1,232$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %9,3'ü (n=24) kesinlikle katılmıyorum, %34,9'u (n=90) katılmıyorum, %30,2'si (n=78) kararsızım, %20,5'i (n=53) katılıyorum, %5,0'ı (n=13) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.” ifadesine orta ( $2,770 \pm 1,039$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %10,9'u (n=28) kesinlikle katılmıyorum, %30,6'sı (n=79) katılmıyorum, %32,6'sı (n=84) kararsızım, %19,8'i (n=51) katılıyorum, %6,2'si (n=16) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kuruma karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.” ifadesine orta ( $2,800 \pm 1,072$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %2,3'ü (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %13,6'sı (n=35) katılmıyorum, %18,6'sı (n=48) kararsızım, %51,6'sı (n=133) katılıyorum, %14,0'ı (n=36) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.” ifadesine yüksek ( $3,610 \pm 0,965$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.2.2.2. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Devam Bağlılığı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Devam Bağlılığı” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Devam Bağlılığı” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Şu An Zorunlu Olduğum İçin Bu Kurumda Çalışmaya Devam Ediyorum.	43	16,7	87	33,7	46	17,8	59	22,9	23	8,9	2,740	1,235
Kurumdan Ayrılmak İstesem Bile, Şu Anda Bunu Yapmak Benim İçin Çok Zor Olurdu.	13	5,0	36	14,0	50	19,4	98	38,0	61	23,6	3,610	1,139
Kurumdan Şu Anda Ayrılmaya Karar Vermem Halinde, Hayatımdaki Pek Çok Şey Bundan Olumsuz Etkilenecektir.	15	5,8	40	15,5	60	23,3	86	33,3	57	22,1	3,500	1,164
Kurumdan Ayrılmak Konusunda Çok Az Seçeneğimin Olduğunu Düşünüyorum.	26	10,1	75	29,1	69	26,7	69	26,7	19	7,4	2,920	1,120
Eğer Bu Kuruma Bu Kadar Emek Vermemiş Olsaydım, Başka Bir Yerde Çalışmayı Düşünebilirdim.	10	3,9	47	18,2	85	32,9	89	34,5	27	10,5	3,290	1,009
Kurumdan Ayrılmamanın Yol Açacağı Olumsuz Sonuçlardan Biri De Alternatif İş Olanaklarının Az Olmasıdır.	32	12,4	66	25,6	61	23,6	63	24,4	36	14,0	3,020	1,249

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Devam Bağlılığı” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %16,7’si (n=43) kesinlikle katılmıyorum, %33,7’si (n=87) katılmıyorum, %17,8’i (n=46) kararsızım, %22,9’u (n=59) katılıyorum, %8,9’u (n=23) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.” ifadesine orta (2,740 ± 1,235) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,0'ı (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %14,0'ı (n=36) katılmıyorum, %19,4'ü (n=50) kararsızım, %38,0'ı (n=98) katılıyorum, %23,6'sı (n=61) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.” ifadesine yüksek (3,610 ± 1,139) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,8'i (n=15) kesinlikle katılmıyorum, %15,5'i (n=40) katılmıyorum, %23,3'ü (n=60) kararsızım, %33,3'ü (n=86) katılıyorum, %22,1'i (n=57) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.” ifadesine yüksek (3,500 ± 1,164) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %10,1'i (n=26) kesinlikle katılmıyorum, %29,1'i (n=75) katılmıyorum, %26,7'si (n=69) kararsızım, %26,7'si (n=69) katılıyorum, %7,4'ü (n=19) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.” ifadesine orta (2,920 ± 1,120) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %3,9'u (n=10) kesinlikle katılmıyorum, %18,2'si (n=47) katılmıyorum, %32,9'u (n=85) kararsızım, %34,5'i (n=89) katılıyorum, %10,5'i (n=27) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” ifadesine orta (3,290 ± 1,009) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %12,4'ü (n=32) kesinlikle katılmıyorum, %25,6'sı (n=66) katılmıyorum, %23,6'sı (n=61) kararsızım, %24,4'ü (n=63) katılıyorum, %14,0'ı (n=36) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.” ifadesine orta (3,020 ± 1,249) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.2.2.3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Normatif Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Normatif Bağlılık” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 6’da görülmektedir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Normatif Bağlılık” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumda Çalışmaya Devam Etmem Konusunda Herhangi Bir Zorunluluk Hissetmiyorum.	14	5,4	85	32,9	52	20,2	74	28,7	33	12,8	3,100	1,157
Benim İçin Avantajlı Sonuçları Olsa Bile, İşten Ayrılmamın Kuruma Karşı Uygun Bir Davranış Olacağını Düşünmüyorum.	29	11,2	76	29,5	89	34,5	50	19,4	14	5,4	2,780	1,055
Kurumdan Şu Anda Ayrılırsam Kendimi Suçlu Hissederim.	41	15,9	89	34,5	68	26,4	43	16,7	17	6,6	2,640	1,133
Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor.	13	5,0	40	15,5	96	37,2	87	33,7	22	8,5	3,250	0,988
Kurumdan Şu Anda Ayrılmazdım Çünkü Buradaki İnsanlara Karşı Bir Yükümlülük Hissediyorum.	19	7,4	77	29,8	66	25,6	73	28,3	23	8,9	3,020	1,112
Kurumuma Karşı Büyük Minnettarlık Hissediyorum.	23	8,9	37	14,3	86	33,3	96	37,2	16	6,2	3,170	1,046

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Normatif Bağlılık” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,4’ü (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %32,9’u (n=85) katılmıyorum, %20,2’si (n=52) kararsızım, %28,7’si (n=74) katılıyorum, %12,8’i (n=33) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.” ifadesine orta (3,100 ± 1,157) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %11,2’si (n=29) kesinlikle katılmıyorum, %29,5’i (n=76) katılmıyorum, %34,5’i (n=89) kararsızım, %19,4’ü (n=50) katılıyorum, %5,4’ü (n=14) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi

çalışanlarının “benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.” ifadesine orta ( $2,780 \pm 1,055$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %15,9'u (n=41) kesinlikle katılmıyorum, %34,5'i (n=89) katılmıyorum, %26,4'ü (n=68) kararsızım, %16,7'si (n=43) katılıyorum, %6,6'sı (n=17) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.” ifadesine orta ( $2,640 \pm 1,133$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,0'ı (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %15,5'i (n=40) katılmıyorum, %37,2'si (n=96) kararsızım, %33,7'si (n=87) katılıyorum, %8,5'i (n=22) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” ifadesine orta ( $3,250 \pm 0,988$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %7,4'ü (n=19) kesinlikle katılmıyorum, %29,8'i (n=77) katılmıyorum, %25,6'sı (n=66) kararsızım, %28,3'ü (n=73) katılıyorum, %8,9'u (n=23) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.” ifadesine orta ( $3,020 \pm 1,112$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %8,9'u (n=23) kesinlikle katılmıyorum, %14,3'ü (n=37) katılmıyorum, %33,3'ü (n=86) kararsızım, %37,2'si (n=96) katılıyorum, %6,2'si (n=16) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.” ifadesine orta ( $3,170 \pm 1,046$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.2.3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Örgüt Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

#### 3.2.3.1. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Güç Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Güç Kültürü” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Güç Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumumuzda Cezalandırılma Korkusu, İşlerin Ve Kuralların Yerine Getirilmesini Sağlar/Motive Eder.	62	24,0	95	36,8	66	25,6	28	10,9	7	2,7	2,310	1,039
Kurumumuzda Grup Kararından Çok Yöneticinin (Bireysel) Kararları üzerinde Durulur.	14	5,4	44	17,1	81	31,4	84	32,6	35	13,6	3,320	1,077
Kurumumuzdaki Otokratik Yapı (Yönetimin Baskıcı Tutumu), Çalışanlardan Yükselen/yükselebilecek İtirazları Bastırır.	7	2,7	52	20,2	80	31,0	82	31,8	37	14,3	3,350	1,041
Kurumumuzda İşler Az Sayıda Kural Ve İşlemlerle Yürütülür, Var Olan Çoğu Kural Açıkça İfade Edilmemiş, İma Yoluyla Gelişmiştir.	0	0,0	79	30,6	90	34,9	65	25,2	24	9,3	3,130	0,957

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Güç Kültürü” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %24,0’ı (n=62) kesinlikle katılmıyorum, %36,8’i (n=95) katılmıyorum, %25,6’sı (n=66) kararsızım, %10,9’u (n=28) katılıyorum, %2,7’si (n=7) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.” ifadesine zayıf (2,310 ± 1,039) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,4’ü (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %17,1’i (n=44) katılmıyorum, %31,4’ü (n=81) kararsızım, %32,6’sı (n=84) katılıyorum, %13,6’sı (n=35) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda grup

kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.” ifadesine orta (3,320 ± 1,077) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %2,7'si (n=7) kesinlikle katılmıyorum, %20,2'si (n=52) katılmıyorum, %31,0'ı (n=80) kararsızım, %31,8'i (n=82) katılıyorum, %14,3'ü (n=37) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.” ifadesine orta (3,350 ± 1,041) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, varolan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %30,6'sı (n=79) katılmıyorum, %34,9'u (n=90) kararsızım, %25,2'si (n=65) katılıyorum, %9,3'ü (n=24) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, varolan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.” ifadesine orta (3,130 ± 0,957) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.2.3.2. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Başarı Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Başarı Kültürü” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Başarı Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalıştığımız Kurum Birey Ve Grup Amaçlarını Kurum Başarısı İçin Birleştirmeyi Hedefler.	21	8,1	39	15,1	57	22,1	118	45,7	23	8,9	3,320	1,092
Kurumumuzda İşlerin Başarıya Ulaşmasında; Olaylara Tepki Hızı, Duyarlılık Ve Yaratıcılık Oldukça Önemlidir.	21	8,1	38	14,7	49	19,0	133	51,6	17	6,6	3,340	1,069
Kurumumuzda İşlerin Başarıya Ulaşmasında Nüfuz, Pozisyon Veya Kişisel Güç Yerine Uzman Gücü Ön Plandadır.	14	5,4	55	21,3	93	36,0	78	30,2	18	7,0	3,120	1,001
Kurumumuzda Başarıya Ulaşmak İçin; Bireysel Ya Da Takım Çalışması Gibi Her Türlü Çalışma Tarzı Benimsenir.	14	5,4	24	9,3	78	30,2	113	43,8	29	11,2	3,460	0,994

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “*Başarı Kültürü*” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %8,1'i (n=21) kesinlikle katılmıyorum, %15,1'i (n=39) katılmıyorum, %22,1'i (n=57) kararsızım, %45,7'si (n=118) katılıyorum, %8,9'u (n=23) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.” ifadesine orta ( $3,320 \pm 1,092$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %8,1'i (n=21) kesinlikle katılmıyorum, %14,7'si (n=38) katılmıyorum, %19,0'ı (n=49) kararsızım, %51,6'sı (n=133) katılıyorum, %6,6'sı (n=17) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.” ifadesine orta ( $3,340 \pm 1,069$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,4'ü (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %21,3'ü (n=55) katılmıyorum, %36,0'ı (n=93) kararsızım, %30,2'si (n=78) katılıyorum, %7,0'ı (n=18) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.” ifadesine orta ( $3,120 \pm 1,001$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,4'ü (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %9,3'ü (n=24) katılmıyorum, %30,2'si (n=78) kararsızım, %43,8'i (n=113) katılıyorum, %11,2'si (n=29) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.” ifadesine yüksek ( $3,460 \pm 0,994$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



### 3.2.3.3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Destek Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Destek Kültürü” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Destek Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumumuzda Personelin Kendini Yetiştirme ve Geliştirilmesine Önem Verilir.	22	8,5	31	12,0	74	28,7	108	41,9	23	8,9	3,310	1,071
Kurumumuzda Arkadaşlık İlişkilerine ve Dostluğa Önem Verilir.	15	5,8	16	6,2	57	22,1	108	41,9	62	24,0	3,720	1,077
Kurumumuzda Kişilerin Birbirine Yardım Etmesi Önemlidir.	14	5,4	34	13,2	50	19,4	115	44,6	45	17,4	3,550	1,091
Kurumumuzda Nüfuz/güç/otorite Tüm Çalışanlar Tarafından Paylaşılır.	17	6,6	81	31,4	87	33,7	56	21,7	17	6,6	2,900	1,026

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Destek Kültürü” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Kurumumuzda personelin kendini yetiştirme ve geliştirilmesine önem verilir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %8,5’i (n=22) kesinlikle katılmıyorum, %12,0’ı (n=31) katılmıyorum, %28,7’si (n=74) kararsızım, %41,9’u (n=108) katılıyorum, %8,9’u (n=23) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda personelin kendini yetiştirme ve geliştirilmesine önem verilir.” ifadesine orta (3,310 ± 1,071) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,8’i (n=15) kesinlikle katılmıyorum, %6,2’si (n=16) katılmıyorum, %22,1’i (n=57) kararsızım, %41,9’u (n=108) katılıyorum, %24,0’ı (n=62) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.” ifadesine yüksek (3,720 ± 1,077) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemlidir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %5,4’ü (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %13,2’si (n=34) katılmıyorum, %19,4’ü (n=50) kararsızım, %44,6’sı (n=115) katılıyorum, %17,4’ü (n=45) kesinlikle katılıyorum yanıtını

vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.” ifadesine yüksek (3,550 ± 1,091) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %6,6'sı (n=17) kesinlikle katılmıyorum, %31,4'ü (n=81) katılmıyorum, %33,7'si (n=87) kararsızım, %21,7'si (n=56) katılıyorum, %6,6'sı (n=17) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.” ifadesine orta (2,900 ± 1,026) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.2.3.4. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Hiyerarşi Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Hiyerarşi Kültürü” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının “Hiyerarşi Kültürü” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumumuz Dış Dünyadaki Değişikliklerden Çok Kolay Etkilenmeyecek, İstikrarlı Bir Yapıya Sahiptir.	29	11,2	43	16,7	97	37,6	71	27,5	18	7,0	3,020	1,084
Kurumumuzda Çalışma Programları Uzun Vadeli Yapılır.	17	6,6	43	16,7	100	38,8	81	31,4	17	6,6	3,150	0,995
Kurumumuzda İş Rollerine, İşi Tatmin Edici Bir Şekilde Yapabilecek Olan Kişilerin Seçilmesine Önem Verilir.	36	14,0	45	17,4	60	23,3	89	34,5	28	10,9	3,110	1,227
Kurumumuzdaki Mevcut Yapı Çalışanlara, Nereye Kadar İlerleyebileceğini Kestirme/öngörme İmkânı Sağlar.	39	15,1	44	17,1	75	29,1	80	31,0	20	7,8	2,990	1,184

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının “Hiyerarşi Kültürü” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %11,2'si (n=29) kesinlikle

katılmıyorum, %16,7'si (n=43) katılmıyorum, %37,6'sı (n=97) kararsızım, %27,5'i (n=71) katılıyorum, %7,0'ı (n=18) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkileneceğim, istikrarlı bir yapıya sahiptir.” ifadesine orta (3,020 ± 1,084) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılıdır.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %6,6'sı (n=17) kesinlikle katılmıyorum, %16,7'si (n=43) katılmıyorum, %38,8'i (n=100) kararsızım, %31,4'ü (n=81) katılıyorum, %6,6'sı (n=17) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılıdır.” ifadesine orta (3,150 ± 0,995) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %14,0'ı (n=36) kesinlikle katılmıyorum, %17,4'ü (n=45) katılmıyorum, %23,3'ü (n=60) kararsızım, %34,5'i (n=89) katılıyorum, %10,9'u (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.” ifadesine orta (3,110 ± 1,227) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

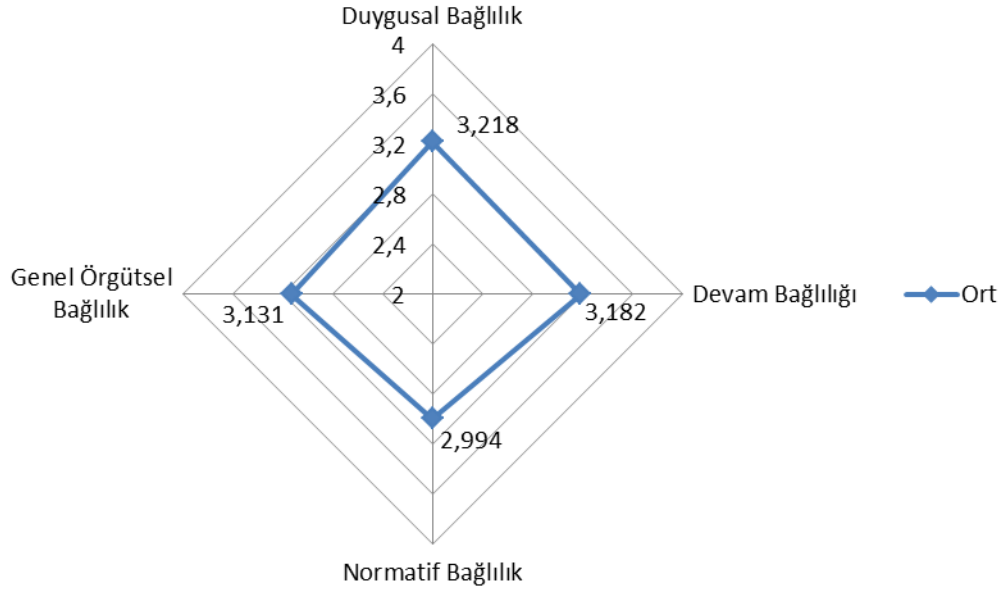
“Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.” ifadesine kargo işletmesi çalışanlarının, %15,1'i (n=39) kesinlikle katılmıyorum, %17,1'i (n=44) katılmıyorum, %29,1'i (n=75) kararsızım, %31,0'ı (n=80) katılıyorum, %7,8'i (n=20) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Kargo işletmesi çalışanlarının “kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.” ifadesine orta (2,990 ± 1,184) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.2.4. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Düzeylerinin Ortalamaları

**Tablo 11. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	258	3,218	0,543	1,330	4,670
Devam Bağlılığı	258	3,182	0,710	1,830	4,670
Normatif Bağlılık	258	2,994	0,649	1,170	4,330
Genel Örgütsel Bağlılık	258	3,131	0,366	2,500	4,110

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “duygusal bağlılık” ifadesine orta (3,218 ± 0,543); “devam bağlılığı” ifadesine orta (3,182 ± 0,710); “normatif bağlılık” ifadesine orta (2,994 ± 0,649); “genel örgütsel bağlılık” ifadesine orta (3,131 ± 0,366) düzeyde olduğu görülmektedir.

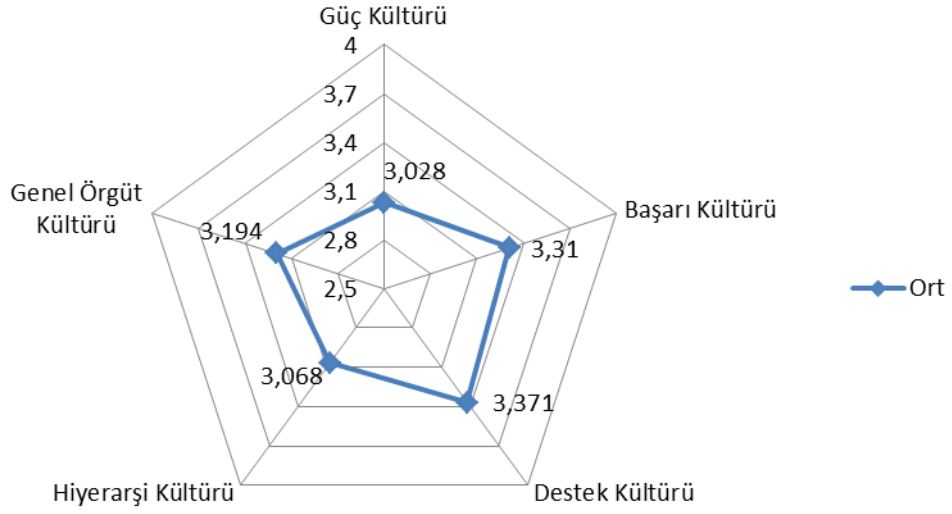


**Şekil 3. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları**

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Güç Kültürü	258	3,028	0,637	1,750	4,500
Başarı Kültürü	258	3,310	0,811	1,000	5,000
Destek Kültürü	258	3,371	0,815	1,250	5,000
Hiyerarşi Kültürü	258	3,068	0,882	1,000	4,750
Genel Örgüt Kültürü	258	3,194	0,587	1,560	4,560

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının örgüt kültürü düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “güç kültürü ” düzeyi orta ( $3,028 \pm 0,637$ ); “başarı kültürü” düzeyi orta ( $3,310 \pm 0,811$ ); “destek kültürü” düzeyi orta ( $3,371 \pm 0,815$ ); “hiyerarşi kültürü” düzeyi orta ( $3,068 \pm 0,882$ ); “genel örgüt kültürü” düzeyi orta ( $3,194 \pm 0,587$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.



**Şekil 4. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Ortalamaları**

### 3.2.5. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 13. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Bayan	201	3,221	0,540	0,123	0,902
	Erkek	57	3,211	0,557		
Devam Bağlılığı	Bayan	201	3,260	0,661	3,419	0,003
	Erkek	57	2,904	0,806		
Normatif Bağlılık	Bayan	201	3,012	0,653	0,848	0,397
	Erkek	57	2,930	0,636		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bayan	201	3,165	0,363	2,765	0,006
	Erkek	57	3,015	0,356		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=3.419$ ;  $p=0.003<0,05$ ). Bayan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ( $x=3,260$ ), erkek kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanlarından ( $x=2,904$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=2.765$ ;  $p=0.006<0,05$ ). Bayan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ( $x=3,165$ ),

erkek kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $x=3,015$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 14. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	20-30	169	3,136	0,567	-3,422	0,001
	31-40	89	3,375	0,459		
Devam Bağlılığı	20-30	169	3,199	0,726	0,551	0,582
	31-40	89	3,148	0,680		
Normatif Bağlılık	20-30	169	3,014	0,592	0,668	0,534
	31-40	89	2,957	0,747		
Genel Örgütsel Bağlılık	20-30	169	3,116	0,367	-0,906	0,366
	31-40	89	3,160	0,364		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=-3,422$ ;  $p=0,001<0,05$ ). 31-40 yaş grubu kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ( $x=3,375$ ), 20-30 yaş grubu kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ( $x=3,136$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 15. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	96	3,281	0,544	1,436	0,152
	Bekar	162	3,181	0,540		
Devam Bağlılığı	Evli	96	2,976	0,681	-3,671	0,000
	Bekar	162	3,304	0,700		
Normatif Bağlılık	Evli	96	3,106	0,675	2,143	0,033
	Bekar	162	2,928	0,626		
Genel Örgütsel Bağlılık	Evli	96	3,121	0,367	-0,351	0,726
	Bekar	162	3,138	0,366		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık

bulunmuştur( $t=-3.671$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Bekar kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ( $x=3,304$ ), evli kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanlarından ( $x=2,976$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur( $t=2.143$ ;  $p=0.033<0,05$ ). Evli kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ( $x=3,106$ ), Bekar kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ( $x=2,928$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 16. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumu Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	İlköğretim ve Altı	60	3,397	0,389	4,666	0,010	1 > 3
	Lise	102	3,193	0,596			
	Lisans ve Üstü	96	3,134	0,546			
Devam Bağlılığı	İlköğretim ve Altı	60	3,125	0,779	0,270	0,763	
	Lise	102	3,188	0,705			
	Lisans ve Üstü	96	3,210	0,674			
Normatif Bağlılık	İlköğretim ve Altı	60	3,097	0,450	2,664	0,072	
	Lise	102	3,044	0,686			
	Lisans ve Üstü	96	2,877	0,700			
Genel Örgütsel Bağlılık	İlköğretim ve Altı	60	3,207	0,356	2,536	0,081	
	Lise	102	3,142	0,386			
	Lisans ve Üstü	96	3,074	0,343			

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=4,666$ ;  $p=0,010<0.05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı olan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ( $3,397 \pm 0,389$ ), eğitim durumu lisans ve üstü olan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ( $3,134 \pm 0,546$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 17. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	136	3,192	0,593	3,177	0,043	3 > 2
	6-10 Yıl	85	3,171	0,536			
	11-15 Yıl	37	3,423	0,253			
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	136	3,371	0,698	13,709	0,000	1 > 2 1 > 3
	6-10 Yıl	85	3,059	0,679			
	11-15 Yıl	37	2,766	0,587			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	136	3,033	0,608	8,561	0,000	1 > 2 3 > 2
	6-10 Yıl	85	2,800	0,716			
	11-15 Yıl	37	3,297	0,485			
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	136	3,199	0,362	7,507	0,001	1 > 2
	6-10 Yıl	85	3,010	0,382			
	11-15 Yıl	37	3,162	0,262			

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=3,177$ ;  $p=0,043<0.05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ( $3,423 \pm 0,253$ ), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanlarından ( $3,171 \pm 0,536$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=13,709$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ( $3,371 \pm 0,698$ ), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanlarından ( $3,059 \pm 0,679$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ( $3,371 \pm 0,698$ ), kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanlarından ( $2,766 \pm 0,587$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=8,561$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ( $3,033 \pm 0,608$ ), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ( $2,800 \pm 0,716$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumda



çalışma süresi 11-15 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ( $3,297 \pm 0,485$ ), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ( $2,800 \pm 0,716$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=7,507$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,199 \pm 0,362$ ), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $3,010 \pm 0,382$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 18. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Deneyimi Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	122	3,156	0,610	1,698	0,185	
	6-10 Yıl	88	3,256	0,532			
	11 Yıl ve Üstü	48	3,309	0,330			
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	122	3,318	0,663	4,593	0,011	1 > 2 1 > 3
	6-10 Yıl	88	3,085	0,766			
	11 Yıl ve Üstü	48	3,010	0,664			
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	122	3,104	0,569	7,773	0,001	1 > 2 3 > 2
	6-10 Yıl	88	2,778	0,731			
	11 Yıl ve Üstü	48	3,111	0,590			
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	122	3,193	0,356	4,623	0,011	1 > 2
	6-10 Yıl	88	3,040	0,409			
	11 Yıl ve Üstü	48	3,144	0,264			

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=4,593$ ;  $p=0,011<0,05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Mesleki deneyimi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ( $3,318 \pm 0,663$ ), mesleki deneyimi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanlarından ( $3,085 \pm 0,766$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyimi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanları ( $3,318 \pm 0,663$ ), mesleki deneyimi 11 yıl ve üstü olan kargo işletmesi çalışanlarının devam bağlılığı puanlarından ( $3,010 \pm 0,664$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=7,773$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-

hoc testi uygulanmıştır. Mesleki deneyimi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ( $3,104 \pm 0,569$ ), mesleki deneyimi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ( $2,778 \pm 0,731$ ) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyimi 11 yıl ve üstü olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanları ( $3,111 \pm 0,590$ ), mesleki deneyimi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının normatif bağlılık puanlarından ( $2,778 \pm 0,731$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=4,623$ ;  $p=0,011 < 0,05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Mesleki deneyimi 1-5 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanları ( $3,193 \pm 0,356$ ), mesleki deneyimi 6-10 yıl olan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgütsel bağlılık puanlarından ( $3,040 \pm 0,409$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının duygusal bağlılık puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

### 3.2.6. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 19. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Cinsiyet Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güç Kültürü	Bayan	201	2,969	0,606	-2,840	0,005
	Erkek	57	3,237	0,705		
Başarı Kültürü	Bayan	201	3,367	0,812	2,128	0,034
	Erkek	57	3,110	0,781		
Destek Kültürü	Bayan	201	3,432	0,824	2,257	0,025
	Erkek	57	3,158	0,749		
Hiyerarşi Kültürü	Bayan	201	3,131	0,878	2,162	0,032
	Erkek	57	2,847	0,867		
Genel Örgüt Kültürü	Bayan	201	3,225	0,580	1,558	0,120
	Erkek	57	3,088	0,603		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=-2.840$ ;  $p=0.005<0,05$ ). Erkek kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü puanları ( $x=3,237$ ), Bayan kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü puanlarından ( $x=2,969$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=2.128$ ;  $p=0.034<0,05$ ). Bayan kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanları ( $x=3,367$ ), erkek kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanlarından ( $x=3,110$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=2.257$ ;  $p=0.025<0,05$ ). Bayan kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanları ( $x=3,432$ ), erkek kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanlarından ( $x=3,158$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=2.162$ ;  $p=0.032<0,05$ ). Bayan kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanları ( $x=3,131$ ), erkek kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanlarından ( $x=2,847$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 20. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Yaş Grubu Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güç Kültürü	20-30	169	3,055	0,699	0,925	0,307
	31-40	89	2,978	0,498		
Başarı Kültürü	20-30	169	3,303	0,742	-0,186	0,863
	31-40	89	3,323	0,933		
Destek Kültürü	20-30	169	3,444	0,761	1,986	0,061
	31-40	89	3,233	0,896		
Hiyerarşi Kültürü	20-30	169	3,068	0,821	0,005	0,996
	31-40	89	3,067	0,992		
Genel Örgüt Kültürü	20-30	169	3,218	0,555	0,874	0,405
	31-40	89	3,150	0,644		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü, genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 21. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Medeni Durumu Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Güç Kültürü	Evli	96	3,099	0,622	1,377	0,170
	Bekar	162	2,986	0,644		
Başarı Kültürü	Evli	96	3,440	0,840	1,994	0,047
	Bekar	162	3,233	0,786		
Destek Kültürü	Evli	96	3,352	0,799	-0,296	0,767
	Bekar	162	3,383	0,826		
Hiyerarşi Kültürü	Evli	96	3,096	0,916	0,399	0,690
	Bekar	162	3,051	0,863		
Genel Örgüt Kültürü	Evli	96	3,247	0,575	1,106	0,270
	Bekar	162	3,163	0,593		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=1.994$ ;  $p=0.047<0,05$ ). Evli kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanları ( $x=3,440$ ), Bekar kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanlarından ( $x=3,233$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü, genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 22. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Eğitim Durumu Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Güç Kültürü	İlköğretim ve Altı	60	2,946	0,425	0,795	0,453	
	Lise	102	3,029	0,726			
	Lisans ve Üstü	96	3,078	0,647			
Başarı Kültürü	İlköğretim ve Altı	60	3,479	0,765	3,945	0,021	1 > 3
	Lise	102	3,375	0,804			
	Lisans ve Üstü	96	3,135	0,822			
Destek Kültürü	İlköğretim ve Altı	60	3,658	0,799	5,765	0,004	1 > 2 1 > 3
	Lise	102	3,351	0,795			
	Lisans ve Üstü	96	3,214	0,805			
Hiyerarşi Kültürü	İlköğretim ve Altı	60	3,321	0,735	8,034	0,000	1 > 3 2 > 3
	Lise	102	3,172	0,886			
	Lisans ve Üstü	96	2,800	0,899			
Genel Örgüt Kültürü	İlköğretim ve Altı	60	3,351	0,474	5,153	0,006	1 > 3
	Lise	102	3,232	0,558			
	Lisans ve Üstü	96	3,057	0,651			

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (F=3,945; p=0,021<0.05). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı olan kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanları (3,479 ± 0,765), eğitim durumu lisans ve üstü olan kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü puanlarından (3,135 ± 0,822) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (F=5,765; p=0,004<0.05). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı olan kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanları (3,658 ± 0,799), eğitim durumu lise olan kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanlarından (3,351 ± 0,795) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu ilköğretim ve altı olan kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanları (3,658 ± 0,799), eğitim durumu lisans ve üstü olan kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü puanlarından (3,214 ± 0,805) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur (F=8,034; p=0,000<0.05). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı olan kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanları (3,321 ± 0,735), eğitim durumu lisans ve üstü

olan kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanlarından ( $2,800 \pm 0,899$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lise olan kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanları ( $3,172 \pm 0,886$ ), eğitim durumu lisans ve üstü olan kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü puanlarından ( $2,800 \pm 0,899$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=5,153$ ;  $p=0,006 < 0,05$ ). Anlamlı farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc testi uygulanmıştır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı olan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgüt kültürü puanları ( $3,351 \pm 0,474$ ), eğitim durumu lisans ve üstü olan kargo işletmesi çalışanlarının genel örgüt kültürü puanlarından ( $3,057 \pm 0,651$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 23. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güç Kültürü	1-5 Yıl	136	3,020	0,748	1,545	0,215
	6-10 Yıl	85	2,971	0,493		
	11-15 Yıl	37	3,189	0,443		
Başarı Kültürü	1-5 Yıl	136	3,245	0,844	0,954	0,387
	6-10 Yıl	85	3,391	0,836		
	11-15 Yıl	37	3,365	0,600		
Destek Kültürü	1-5 Yıl	136	3,408	0,864	0,550	0,578
	6-10 Yıl	85	3,365	0,814		
	11-15 Yıl	37	3,250	0,610		
Hiyerarşi Kültürü	1-5 Yıl	136	3,052	0,922	0,342	0,711
	6-10 Yıl	85	3,127	0,873		
	11-15 Yıl	37	2,993	0,758		
Genel Örgüt Kültürü	1-5 Yıl	136	3,181	0,639	0,080	0,923
	6-10 Yıl	85	3,213	0,570		
	11-15 Yıl	37	3,199	0,408		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü, genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 24. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgüt Kültürü Düzeylerinin Mesleki Deneyimi Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Güç Kültürü	1-5 Yıl	122	3,014	0,760	0,521	0,594
	6-10 Yıl	88	3,080	0,543		
	11 Yıl ve Üstü	48	2,969	0,421		
Başarı Kültürü	1-5 Yıl	122	3,285	0,811	0,793	0,454
	6-10 Yıl	88	3,273	0,914		
	11 Yıl ve Üstü	48	3,443	0,577		
Destek Kültürü	1-5 Yıl	122	3,414	0,869	0,497	0,609
	6-10 Yıl	88	3,364	0,815		
	11 Yıl ve Üstü	48	3,276	0,665		
Hiyerarşi Kültürü	1-5 Yıl	122	3,029	0,892	0,262	0,770
	6-10 Yıl	88	3,088	0,914		
	11 Yıl ve Üstü	48	3,130	0,807		
Genel Örgüt Kültürü	1-5 Yıl	122	3,186	0,638	0,027	0,974
	6-10 Yıl	88	3,201	0,601		
	11 Yıl ve Üstü	48	3,204	0,404		

Araştırmaya katılan kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü, genel örgüt kültürü puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

### 3.2.7. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

**Tablo 25. Araştırmaya Katılan Kargo İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık
Güç Kültürü	r	0,483**	-0,069	-0,104	0,132*
	p	0,000	0,267	0,095	0,034
Başarı Kültürü	r	0,160*	-0,156*	0,464**	0,253**
	p	0,010	0,012	0,000	0,000
Destek Kültürü	r	0,336**	0,010	0,386**	0,401**
	p	0,000	0,872	0,000	0,000
Hiyerarşi Kültürü	r	0,212**	-0,068	0,430**	0,315**
	p	0,001	0,277	0,000	0,000
Genel Örgüt Kültürü	r	0,383**	-0,095	0,428**	0,381**
	p	0,000	0,129	0,000	0,000

Güç Kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.483$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre güç kültürü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Güç Kültürü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Güç Kültürü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Güç Kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.132$ ;  $p=0,034<0.05$ ). Buna göre güç kültürü arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Başarı Kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.16$ ;  $p=0,010<0.05$ ). Buna göre başarı kültürü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Başarı Kültürü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0.156$ ;  $p=0,012<0.05$ ). Buna göre başarı kültürü arttıkça devam bağlılığı azalmaktadır.

Başarı Kültürü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.464$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre başarı kültürü arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Başarı Kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.253$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre başarı kültürü arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Destek Kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.336$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre destek kültürü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Destek Kültürü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Destek Kültürü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.386$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre destek kültürü arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Destek Kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.401$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre destek kültürü arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Hiyerarşi Kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.212$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Buna göre hiyerarşi kültürü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Hiyerarşi Kültürü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.



Hiyerarşi Kültürü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.43$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre hiyerarşi kültürü arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Hiyerarşi Kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.315$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre hiyerarşi kültürü arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

Genel Örgüt Kültürü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.383$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgüt kültürü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Genel Örgüt Kültürü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Genel Örgüt Kültürü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.428$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgüt kültürü arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Genel Örgüt Kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.381$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel örgüt kültürü arttıkça genel örgütsel bağlılık artmaktadır.

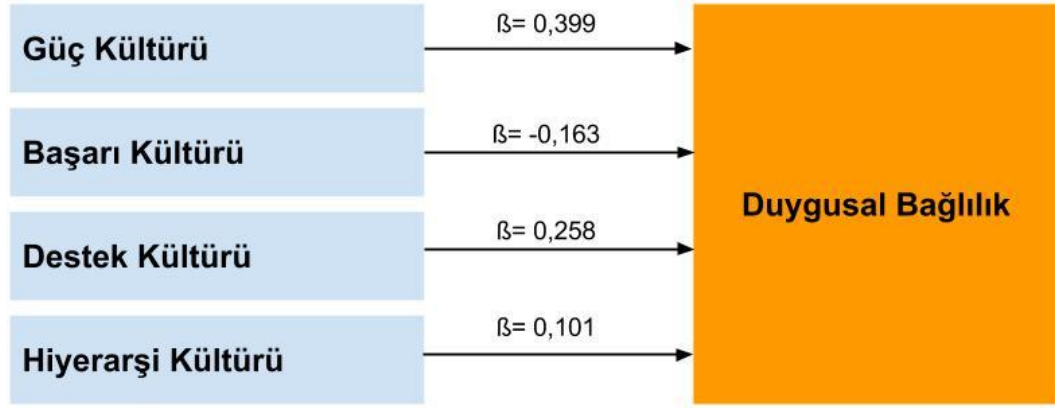
### 3.2.8. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

**Tablo 26. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,370	7,488	0,000	34,360	0,000	0,342
	Güç Kültürü	0,399	8,951	0,000			
	Başarı Kültürü	-0,163	-2,690	0,008			
	Destek Kültürü	0,258	4,182	0,000			
	Hiyerarşi Kültürü	0,101	2,062	0,040			

Güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=34,360$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,342$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,399$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü düzeyi duygusal bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,163$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,258$ ). Kargo

işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,101$ ).

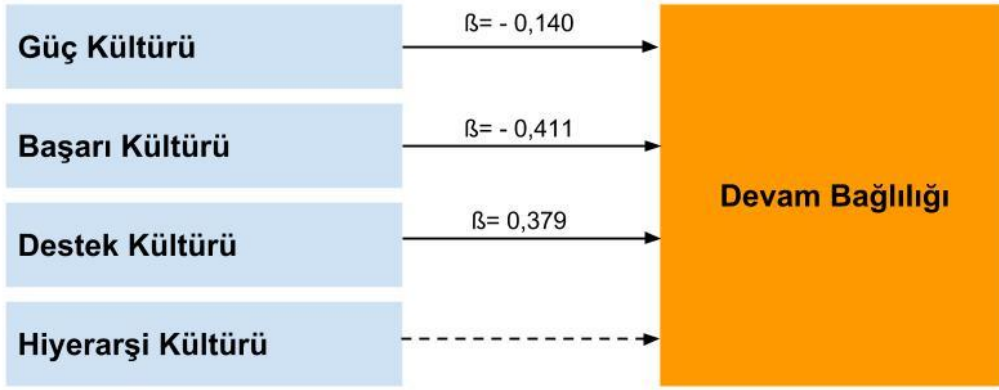


**Şekil 5. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 27. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı	Sabit	3,830	13,510	0,000	6,257	0,000	0,076
	Güç Kültürü	-0,140	-2,027	0,044			
	Başarı Kültürü	-0,411	-4,362	0,000			
	Destek Kültürü	0,379	3,965	0,000			
	Hiyerarşi Kültürü	-0,047	-0,617	0,538			

Güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,257$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,076$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,140$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,411$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,379$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ( $p=0,538>0,05$ ).

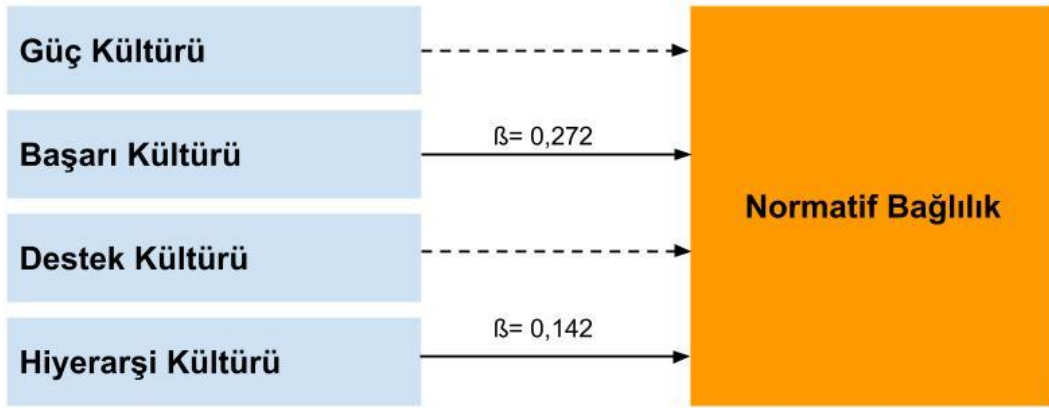


**Şekil 6. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 28. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık	Sabit	1,909	8,051	0,000	19,757	0,000	0,226
	Güç Kültürü	-0,062	-1,074	0,284			
	Başarı Kültürü	0,272	3,449	0,001			
	Destek Kültürü	-0,019	-0,233	0,816			
	Hiyerarşi Kültürü	0,142	2,235	0,026			

Güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,757$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,226$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.284>0.05$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,272$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.816>0.05$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,142$ ).

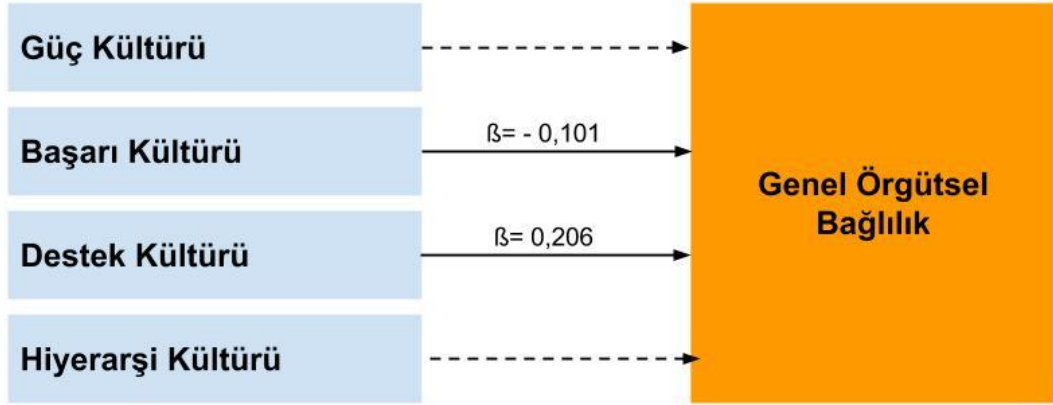


Şekil 7. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 29. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,370	17,221	0,000	15,073	0,000	0,180
	Güç Kültürü	0,066	1,958	0,051			
	Başarı Kültürü	-0,101	-2,206	0,028			
	Destek Kültürü	0,206	4,442	0,000			
	Hiyerarşi Kültürü	0,066	1,774	0,077			

Güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=15,073$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,180$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının güç kültürü düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,051>0,05$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının başarı kültürü düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,101$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının destek kültürü düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,206$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının hiyerarşi kültürü düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,077>0,05$ ).

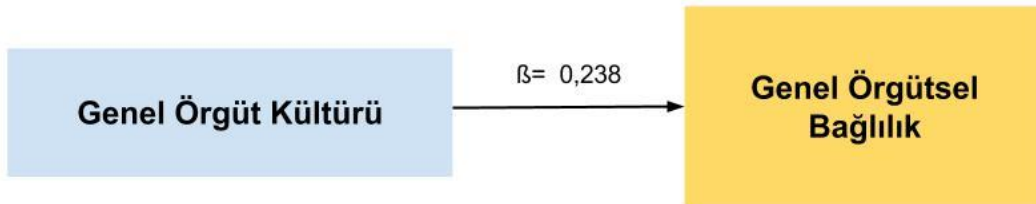


**Şekil 8. Örgüt Kültürü Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

**Tablo 30. Genel Örgüt Kültürü Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Genel Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,373	20,275	0,000	43,446	0,000	0,142
	Genel Örgüt Kültürü	0,238	6,591	0,000			

Genel örgüt kültürü ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=43,446$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak genel örgüt kültürü değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,142$ ). Kargo işletmesi çalışanlarının genel örgüt kültürü düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,238$ ).



**Şekil 9. Genel Örgüt Kültürü Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli**

#### 4. SONUÇ

Çalışma kapsamında, kargo işletmesi çalışanların örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık düzeylerini saptamak, anlamlı olarak etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda seçilen katılımcıların; 201'inin (%77,9) kadın, 57'sinin (%22,1) erkek olduğu görülmektedir. Yaş açısından incelendiğinde ise 169'unun (%65,5) 20-30, 89'unun (%34,5) 31-40 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genç katılımcılardan oluşan bir gruptan bahsedildiğini söylemek mümkündür. Ayrıca, 96'sı (%37,2) evli iken, 162'si (%62,8) bekârdır. Eğitim düzeyi olarak, 60'ı (%23,3) ilköğretim ve altı, 102'si (%39,5) lise, 96'sı (%37,2) lisans ve üstü olarak dağılmaktadır. Yaş ortalamaları açısından beklenildiği üzere çoğunluğun (n=136, %52,7) 1-5 yıl süresiyle çalışmaktadır. Sadece 37'sinin (%14,3) 11-15 yıl çalışma hayatı olmuştur.

Katılımcı kargo işletmesi çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” düzeylerini saptamaya yönelik ifadelerde sadece “kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.” ve “kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.” ifadelerine orta düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Kalan ilgili ifadelere katılım ise yüksek düzeyde saptandığından duygusal bağlılıklarının orta-yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer önemli bir boyut olarak “Devam Bağlılığı” incelendiğinde, sadece “kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.” ifadesi ile “kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.” ifadesine yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Kalan ifadeler katılım ise orta düzeyde görülmüştür. Dolayısıyla, katılımcıların aynı şirkette devamlılığa yönelik bağlılıklarının yüksek olmadığı söylenebilir. Yeni iş bulma zorluğu, menfaatlerinden bir süre vazgeçme unsurları sebebi ile işe devam ettikleri düşünülebilir.

Katılımcıların “Normatif Bağlılık” ile ilgili tüm ifadeler katılımı orta düzeydedir. Dolayısıyla orta düzeyde bir normatif bağlılıktan söz etmek mümkündür. Devam bağlılığı düzeyi ile incelendiğinde kendi içinde tutarlı bir bulgu olduğunu, şaşırtıcı olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, katılımcıların aynı örgütte çalışmayı kendileri için önemli bir görev görme ve örgütüne bağlı olmayı ahlaki ve doğru hissetmesine dair düzeyin orta seviyede olduğu kabul edilebilir ayrıca. Tıpkı devam etme kriterleri ile benzer şekilde örgütten ayrıldıktan sonar kaybedecekleri menfaatlerin bilincine yönelik hassasiyetleri önemlidir.

Katılımcıların “Güç Kültürü” ile ilgili ifadeler katılımı incelendiğinde sadece “kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.” ifadesine zayıf düzeyde katıldıkları dikkat çekmiştir. Diğer ifadeler katılım ise orta düzeydedir. Dolayısıyla, güç kültürü düzeylerinin orta seviyede olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Böylelikle, katılımcıların örgütün sahibi ya da üst yönetimin kontrolüne yönelik

bağlılığının orta düzeyde olduğu vurgulanabilir. Katılımcılar söz konusu gücün etkisinde, merkeze bağlı bir denetim ifade etmişlerdir.

Katılımcıların “Başarı Kültürü” ile ilgili ifadelerle katılımı incelendiğinde; sadece “kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.” ifadesine yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Diğer ifadelerle orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Başarı kültürü denildiğinde, katılımcıların kurallara doğrudan itaat etmelerinden ziyade görevlerin tamamlanmasına ve başarıya önem vermeleri anlaşıldığından bu kültür düzeyinin orta seviyede gözlemlenmesi önemli bir bulgu olarak saptanmıştır.

Katılımcıların “Destek Kültürü” ile ilgili ifadelerle katılımı incelendiğinde; sadece “kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.”; “kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.” ve “kurumumuzda personelin kendini yetiştirme ve geliştirme önem verilir.” ve “kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.” ifadelerine yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Bunun dışında, “kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları görülmüştür. Dolayısıyla, destek açısından orta-yüksek düzeyde bir algıları olduğu dikkat çekmektedir. Örgüte bağlılık açısından da etkili olan bu faktöre yönelik düzeyin düşük olmaması önemli bir bulgudur.

Katılımcıların “Hiyerarşi Kültürü” ile ilgili ifadelerle katılımı incelendiğinde; tüm ifadelerle katılımının orta düzeyde olduğu dikkat çekmiştir. Böylelikle katılımcıların örgüt içerisindeki hiyerarşik düzende birbiri ile ilişkili farklı bölümlerin var olduğu ve her bölümde yer alan kişiye atfedilmiş görev ve sorumluluk olduğu görülmüştür.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutlarına bakıldığında genel olarak orta düzeyde bir bağlılıktan bahsedildiği dikkat çekmiştir. Örgütsel kültür açısından da durum benzer şekildedir. Dolayısıyla hem örgütsel kültür hem örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu düzeyleri etkileyen sosyodemografik faktörler incelendiğinde örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyetin sadece devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı düzeyde kendini gösterdiği söylenebilir. Kadınların devam bağlılığı düzeyleri erkeklerden daha yüksek düzeyde saptanmıştır. Dolayısıyla kadınların devam etmeye yönelik beklentilerinin ve menfaat kaybına yönelik korkularının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri yaş açısından incelendiğinde (Tablo 14) sadece duygusal bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Bu farklılaşma da yaşla beraber artan bir düzey dikkat çekmektedir. Dolayısıyla katılımcıların yaş arttıkça örgüte duygusal olarak daha çok bağlandıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum açısından incelendiğinde sadece devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Bekarların lehine olan bu durumda bekarların daha düşük sorumluluk sahibi olmalarından ötürü böyle bir düzey ifade ettikleri düşünülebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumu açısından incelendiğinde sadece duygusal bağlılık alt boyutunda ilköğretim ve altı mezunların lehine anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Daha düşük eğitim düzeyine sahip olanların örgüte daha duygusal manada bağlandıkları kabul edilebilir. Eğitim seviyesi arttıkça duygusal bağlılık azaldığından, katılımcıların duygularından biraz daha sıyrıldıkları düşünülebilir. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri kurumda çalışma süreleri açısından incelendiğinde (Tablo 17) devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Örgüt içerisinde 11-15 yıl süreyle çalışmış olanların daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştirdikleri görülmektedir fakat bu anlamlı bir farklılaşma değildir. Sahip olunan deneyimler ve aynı aile bünyesinde uzun süreli çalışmanın getirisi olarak değerlendirilebilecek bu sonuç şaşırtıcı olmamıştır. Diğer taraftan çalışma süresi arttıkça azalan bir devam bağlılığı dikkat çekmektedir. Yeni iş bulma, menfaatlerin kaybolmasından duyulan korkuya bağlı çalışan süre ile negatif ilişkili bir devam bağlılığı vurgulanabilir. Genel örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkta da 6-10 yıl süreyle çalışan ara grubun yüksek ortalama gösterdikleri dikkat çekmiştir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki deneyim süresi açısından incelendiğinde yine sadece duygusal bağlılık alt boyutu dışında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı açısından deneyim süresi ile azalan bir durum dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, aynı meslekte uzun süreli çalışıyor olmanın devam bağlılığını olumsuz etkilediği söylenebilir. Genel örgütsel bağlılıkta da benzer şekilde 1-5 yıl arası çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağ hissettikleri saptanmıştır. Bu açıdan çalışmaya yeni başlayanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağ tarifledikleri söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri bu şekilde iken, örgüt kültürü algıları incelendiğinde yaş, çalışma süresi, mesleki deneyim süresi ve medeni durumun anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı dikkat çekmiştir. Cinsiyet açısından tüm alt boyutların anlamlı farklılaştığı ve bu farklılaşmanın erkeklerin lehine olduğu görülmüştür. Sadece Başarı kültürü düzeyi kadınlarda daha yüksek çıkmıştır. Bu da kadınların daha başarılı ve görev tamamlama odaklı olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarının örgüt kültürü düzeylerini nasıl etkilediği incelendiğinde ise sadece kültür düzeyinin anlamlı bir farklılaşma göstermediği belirlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça artan bir güç kültürü düzeyi, azalan başarı, destek ve hiyerarşi düzeyi



fark edilmiştir. Dolayısıyla eğitim durumunun, örgüt kültürü üzerine önemli etkisi olduğu belirtilebilir. Bu da meslek içi eğitimlere önem verilmesi adına önemli bir bulgu olmuştur.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen en önemli sonuç olarak örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir. Bu durum alt boyutların hepsi için geçerlidir. Duygusal bağlılığın artışıyla güç, destek ve hiyerarşi kültürü etkili olmuştur. Güç kültürü ve duygusal bağlılık arasında ilişki vardır. İşletmede duygusal bağlılık arttıkça örgüt kültürünün her boyutunun arttığı görülür. Normatif bağlılık ile başarı, destek ve hiyerarşi kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel örgüt kültürü başarı ve destek örgüt kültürüne pozitif etki yapmaktadır. Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri beklenenin aksine orta düzeyde bulunmuştur. Araştırma sonucunda aşağıda görülen araştırma hipotezleri doğrulanmıştır.

H: Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısı yüksektir (Red).

H: Kargo çalışanlarında örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir (Red).

H: Kargo çalışanlarında örgüt kültürü algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır (Kabul).

H: Kargo çalışanlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi vardır (Kabul).

Araştırmada elde edilen sonuç olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine pozitif etkisi ile ilişkili literatürde yapılmış çalışmaların olduğu görülmektedir. Kök ve Özcan'ın (2012) banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi olduğu saptanmış, güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kök ve Özcan'ın çalışması bu araştırma ile örtüşmektedir. Akyürek ve arkadaşları (2013) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada destekleyici örgüt kültürü algılamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada bulguları araştırma ile örtüşmektedir.

Gülova ve Demirsoy'un (2012) çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada görevsel kültür özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç araştırma ile örtüşmektedir. Demir ve Öztürk'ün (2011) giyim sanayiinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında güçlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada yapılan araştırma ile örtüştüğü görülmektedir.

Bütün bu sonuçlar doğrultusunda; geleneksel örgütlerde gözlemlenen eğilimlerin dışında başarı ve destek kültürü gibi çağdaş örgütlerin özellik ve niteliklerini sağlayacak uygulamalara yönelik öneriler öncelik taşımaktadır. Erkeklerin de başarı kültürüne yönelik

algılarını arttırmak için bütün personeli ilgilendiren daha katılımcı uygulamalara ve aktivitelere yer vermek önemlidir. Örgüt içerisinde sadece tanımlı görevin yerine getirilmesi değil aynı zamanda örgüte yönelik bağlılık ve kültür algısının da belirlenmesi faydalı olacaktır. Böylelikle daha yüksek iş doyumu ve verim alınması beklenebilecektir. Hizmetiçi eğitim ve seminer gibi aktivitelerle katılımcıların şahsi ve örgütsel farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. Böylelikle, örgütün bütünü tarafından paylaşılan tüm değerler dışında, personellerin buldukları örgütle olan bağlılıklarının da farkında olmaları mümkün olacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için yöneticilere sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşması için çaba göstermeleri önerilmektedir. Örgüt içerisinde sağlıklı bir örgüt kültürü oluşması için yöneticilerin toplantılar yapmaları ve sürekli olarak örgütün dinamiklerini kontrol etmeleri önerilmektedir. Sonraki araştırmacıların daha fazla örneklem ile farklı kargo şirketlerinde araştırmayı genişletmeleri önerilmektedir.

## EKLER

### Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi; Kargo Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**FİLİZ DEMİRTAŞ KOÇ**  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

### Cinsiyetiniz?

Bayan  Erkek

### Yaş Grubunuz?

20-30  31-40  41-50  51 ve üzeri

### Medeni Durumunuz?

Evli  Bekâr

### Eğitim Durumunuz?

Lise ve altı  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

### Kurumda çalışma süreniz?

1-5  6-10  11-15  16 ve üzeri

### Mesleki Deneyiminiz?

1-5  6-10  11-15  16 ve üzeri

## II. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ 4 FAKTÖR 16 MADDE					
SORULAR	1	2	3	4	5
<b>1.FAKTÖR: GÜÇ KÜLTÜRÜ 4 MADDE</b>					
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 işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.					
<b>2.FAKTÖR: BAŞARI KÜLTÜRÜ 4 MADDE</b>					
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.					
<b>3.FAKTÖR: DESTEK KÜLTÜRÜ 4 MADDE</b>					
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.					
<b>4.FAKTÖR: HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ 4 MADDE</b>					
13-Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.					
14-Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılıdır.					
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 imkanı sağlar.					

### III. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum.**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ 3 FAKTÖR 18 MADDE					
SORULAR	1	2	3	4	5
<b>1.FAKTÖR: DUYGUSAL BAĞLILIK 6 MADDE</b>					
1-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
2-Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.					
3-Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
4-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
5-Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.					
6-Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
<b>2.FAKTÖR: DEVAM BAĞLILIĞI 6 MADDE</b>					
7-Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
10-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
11-Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
12-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
<b>3.FAKTÖR: NORMATİF BAĞLILIK 6 MADDE</b>					
13-Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
14-Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
15-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.					
16-Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
17-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18-Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					

## KAYNAKÇA

- Acar, N., (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara, MPM Yayınları
- Akinci, Z. B., (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim* (1. Baskı), İstanbul, İletişim Yayınları,
- Akyürek Ç.E., Toygar Ş.A., Şener T. (2013) Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt 12, Sayı 2.
- Ataman, G. (2001) *İşletme yönetimi*. İstanbul, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atılhan Naktiyok,(2001) *Örgüt kültürü ve örgüt stratejisi arasındaki döngüsel ilişki*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt IV, Sayı 1, Ocak 2001.
- Aydınlı, H. İ., (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi, *Bilgi*, Cilt: 7,(2),79-99.
- Aydoğan, F. Z., (2004). Örgüt kültürü ve iklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 203-215.
- Balay, R.,(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Barutçigil, İ., (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık,
- Başaran, İ. E., (1991). *Örgütsel davranış* (2. Baskı), Ankara, Gül Yayınevi.
- Bayram, L., (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bedestenci Ç., Bakan İ., Büyükbeşe T., (2004). *Örgüt Kültürü*, Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım., İstanbul, s.92-94
- Berberoğlu, G. N., (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 8, (1-2), 153-161.
- Çöl, G., (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, (2) 4–11.

Demir C., Öztürk U.C., (2011) Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, ss.17-41.

Demirel, Y., (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 15, (2), 179-194.

Demirel, Y., (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik davranışları arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,(15), 115-132.

Doğan H., (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü, *Ege Akademik Bakış*,2, (2),71–78.

Doğan, S., (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmelerle etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, 30, (4), 53-74.

Dursun, T. H., (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 1, Cilt: 1, (4), 43-56.

Erdem, F. ve İşbaşı, J. (2001) Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 1:33-57.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A., (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.

Eren, E., (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayıncılık

Fındıkcı, İ.,(2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım..

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö., (2012). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma*, *Business and Economics Research Journal*, 3,(3), 49-76.

Güney, S., (2006). *Davranış bilimleri* (3. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,

Güney, S., (2001). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences*, Second Edition, Sage Publications, London.

İnce, M. ve Gül, H., (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*, Konya, Çizgi Yayıncılık

Kaya, H., (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma, *Maliye Dergisi*, (155), 119-143.

Kök S.B ve Özcan B. (2012), Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (7:2)

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C., (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7,( 1) 219-242

Kutunis, R. Ö., (2006). *Örgüt kültürü ders notları*, Sakarya, Sakarya Kitabevi.

Mamatoğlu, Nihal (2006), Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını Yordar mı?, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61, (4) 177-201.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Mwaura, G. ve ark. (1998) Corporate and narional culture – An irreconcilable dilemma forthe Hospitality manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10 (6):212-220.

Oktay, E. ve Gül, H., (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-427.

Öcal, H. ve Ağca, V., (2010). Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerine etkileri, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 10,( 1), 157–182.

Örücü, E ve Ayhan, N., (2001). Örgüt kültürü: Muğla Üniversitesi örneği, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ( 2), 87-105.

Örücü, E., (1997). *Modern işletmecilik*, Ankara, Gazi Kitabevi..

Özdevecioğlu, M., (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20) 117-135.

Özalp İ., (2001). *İşletme Yönetimi*, Eskişehir, Birlik Ofset, s 582.

Priscilla Salant ve Don A. Dillman, (1994). *How to conduct your own survey*, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 55.



- Robbins, S., P. ve Coulter M., (2007). *Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Schein, E. H., (1984). Coming to new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review*, 25 (2), .
- Seçer, H. Ş. ve Seçer, B., (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi, *TİSK Akademi*,( 2) 147-175.
- Sıgır Ü., Tıgılı M., (2006) Hofstede'nin “Belirsizlikten kaçınma” Kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, XXI, (1) 327-342.
- Şahin, A., (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik, *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şişman M., (2004). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık., Ankara, s.92-93.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,
- Terzi, A.R., (2000). *Örgüt kültürü*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım
- Türk, S. ve Aydoğan, E., (2008). *Kültürün örgütsel boyutu, Yöneticinin el kitabı* (Tahir Akgemici vd. ed.), Konya, Eğitim Kitabevi.
- Ünler, E., (2006). Örgütte bağlılığın işin nitelikleri ve davranış düzeltme uygulamasıyla ilişkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, (1) 95-115.
- Yağmurlu, A., (1997). Örgüt kültürü: Tanımlar ve yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52,(1-4), 717-724.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yüksel B. (1989). Kültürel niteliklerimizin yönetime etkisi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, ( 7), 334-350.
- Yüksel, İ., (2003). Hemşirelerin iş güçlüğü faktörlerinin belirlenmesi, İş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5, (20), 131-139.