

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL AÇIDAN KÜLTÜREL FARKLILIKLAR İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONA KLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan:

Seda UĞUR ÇİLKARA

Danışman:

Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

OCAK, 2009

MUĞLA

T.C. MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL AÇIDAN KÜLTÜREL FARKLILIKLAR İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

Hazırlayan:

Seda UĞUR ÇİLKARA

Sosyal Bilimleri Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 09/04/2009

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Tuncer Asunakutlu
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Selim Bekçioğlu
Jüri Üyesi : Yrd. Dç. Dr. Elif Karabulut Temel

Enstitü Müdürü : Prof.Dr.Nurgün OKTİK

OCAK, 2009

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Seda UĞUR ÇİLKARA' nın “*Örgütsel Açıdan Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*” adlı tezini incelemiş ve aday 09/04/2009 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğuna ile karar verildi.

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Üye

Üye

Prof. Dr. Selim BEKÇİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ *Örgütsel Açıdan Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02/01/2009

Seda UĞUR ÇİLKARA

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : UĞUR ÇİLKARA

Adı : SEDA

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Örgütsel Açıdan Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama

Y. Dil : The Relationship Between The Cultural Differences And Organisational Commitment From the Point of View of Organisation: An Application in Accomodation Business Units

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ASUNAKUTLU, Tuncer

Ünvanı : Doç. Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Örgütsel Bağlılık
2. Kültür
3. Kültürel Farklılıklar

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Örgütsel Bağlılık
2. Kültür
3. Kültürel Farklılıklar

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1. Organizational Commitment
2. Culture
3. Culturel Differences

- | | |
|--|----------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | O |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | O |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | * |

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam boyunca, görüşleri ve önerilerine ihtiyaç duyduğum değerli danışmanım Doç. Dr. Tuncer Asunakutlu'ya, bilgi ve deneyimleriyle bana birçok konuda yardımcı olan sevgili arkadaşım Araç. Gör. Serkan Dirlik'e, hayatımın her döneminde sevgi ve dualarını hep yanımda hissettiren canım annem ve canım babama, çalıőmalarım esnasında gerek maddi gerekse manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen can yoldaőım Bülent ilkara'ya, tüm yorgunluğumu bir gülüşüyle unutturan biricik oğlum Asil'e ve çalıőmalarımda bana destek veren herkese sonsuz teőekkürler...

Seda UğUR ILKARA

ÖZET

Örgütün en önemli amaçlarından biri de, işgörenlerden en yüksek verimi sağlamaktır. İşgörenlerin örgüte ve üretime katılımları ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için de örgüte olan bağlılıklarının artırılması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasında, insan yaşamının her alanında etkili olan kültür ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı konaklama işletmelerinde yapılan anketler aracılığıyla incelenmiştir. Çalışma, başlıca üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmuş, ikinci bölümde kültür konusuna değinilmiş, üçüncü bölümde ise, kültür ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmek üzere konaklama işletmeleri üzerinde yapılan araştırmayla ilgili bilgi, bulgu ve değerlendirmeler sunulmuştur. Ayrıca, elde edilen veriler kullanılarak, örgütsel bağlılık boyutları ile demografik değişkenlerin ve kültür boyutları ile demografik değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri de irdelenerek, bu bölümde sunulmuştur.

İşgörenlerin bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Allen ve Meyer' in (1990:18) geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeği, kültürel özelliklerini ölçmek üzere ise, Hofstede'in (1980) ortaya koymuş olduğu kültürel boyutlar ışığında oluşturulan kültür ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık boyutları, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık; kültürel boyutlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişillik ve uzun zaman yönelimi olarak farklı ifadelerle ölçülmüş, her birinin birbiriyle ilişkisi irdelenmiştir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık ve kültürel boyutlarla ilişkileri incelenmek üzere bireylerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da anket içerisine dâhil edilmiştir. Elde edilen bulgular, boyutlar arasında anlamlı sayılabilecek ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

ABSTRACT

One of the most important objectives of the organisation is to get the highest performance from the employees. It is necessary to increase their commitment to the organisation so that the employees can participate in the organization and production and can work efficiently.

In this dissertation, the relationship between culture that is influential in any area of human life and organizational commitment has been investigated by the questionnaire which has been conducted at the accommodation business units. The study is mainly consists of three parts.

In the first section of the study, the concept of organizational commitment has been considered, in the second section, the concept of culture has been touched upon, and in the third section, in order to investigate the relation between culture and organizational commitment, the result of the survey which has been conducted in accommodation business units has been presented. Moreover, using the acquired data, the relationship between the demographic variables in the framework of the organizational commitment and the cultural dimensions have been analysed and presented in this section.

For the measurement of the level of organizational commitment and the cultural characteristics, organizational commitment scale developed by Allen and Mayer (1990:18) and cultural dimensions developed by Hofstede (1980) have been employed. Organizational commitment dimensions, emotional commitment, continued commitment, normative commitment; cultural dimensions, power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, long-term orientation as measured by different expressions, and each one was analysed in relation with each other. In addition, organizational commitment, and cultural dimensions of relations to be reviewed to determine demographic characteristics of the individual questions were included in the survey. These findings show us there is a meaningful relations between the dimentions.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	VI
EKLER LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	3
1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	6
1.2.1. Tutumsal Bağlılık	7
1.2.1.1. Kanter Yaklaşımı	8
1.2.1.2. Etzioni Yaklaşımı	9
1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	9
1.2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı	10
1.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı	10
1.2.2. Davranışsal Bağlılık	10
1.2.2.1. Becker Yaklaşımı	11
1.2.2.2. Salancik Yaklaşımı	12
1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	13
1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	14
1.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler	14
1.3.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler	15
1.3.3. Durumsal Faktörler	16
1.3.4. Diğer Faktörler	16
1.4. Örgütsel Bağlılık Modelleri	17
1.4.1. Duygusal Bağlılık	18
1.4.2. Devam Bağlılığı	20

1.4.3. Normatif Bağlılık	22
1.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları	24
1.5.1. Uyum Boyutu	24
1.5.2. Özdeşleşme Boyutu	25
1.5.3. İçselleştirme Boyutu	26

2.BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

2.1. Kültür Kavramı	27
2.2. Kültürün Özellikleri	29
2.3. Kültür Çeşitleri	32
2.3.1. Yaygınlık Derecesine Göre Kültür	32
2.3.2. Öğelerinin Bileşimine Göre Kültür	33
2.3.3. Öğrenilme Zamanına Göre Kültür	34
2.3.4. Karşı Kültür	35
2.3.5. Bazı Uç Ayrımlar	35
2.4. Kültürün Öğeleri	35
2.4.1. Maddi Kültür Öğeleri	35
2.4.2. Manevi Kültür Öğeleri	37
2.5. Yönetim Açısından Kültür	43
2.5.1. Kültür ve Planlama Fonksiyonu	44
2.5.2. Kültür ve Örgütlenme Fonksiyonu	45
2.5.3. Kültür ve Yürütme Fonksiyonu	45
2.5.4. Kültür ve Koordinasyon Fonksiyonu	45
2.5.5. Kültür ve Kontrol Fonksiyonu	46
2.6. Kültürel Farklılıklar	46
2.6.1. Güç Mesafesi	47
2.6.2. Belirsizlikten Kaçınma	50
2.6.3. Bireycilik-Toplumculuk	51
2.6.4. Erillik-Dişillik	54
2.6.5. Uzun Dönem Yönelimi	55

3.BÖLÜM
ÖRGÜTSEL AÇIDAN KÜLTÜREL FARKLILIKLAR İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	57
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	57
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlikleri.....	58
3.4. Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi	59
3.4.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler	59
3.4.2. İstatistiksel Analizler.....	64
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	95
EKLER	102

TABLÖLÖR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenirlik Analizi.....	59
Tablo 2. Güvenirlik Analizi.....	59
Tablo 3. Cinsiyet	60
Tablo 4. Yaş	60
Tablo 5. İnanç Tercihi	60
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Memleketleri	61
Tablo 7. Medeni Durum	61
Tablo 8. Eğitim Durumu	62
Tablo 9. Aile Yapısı	62
Tablo 10. Şu Anki İşletmede Toplam Çalışma Süresi	62
Tablo 11. Çalışanların Yönetim Seviyesi.....	63
Tablo 12. Daha Önceki Çalışma Durumu	63
Tablo 13. Kültürel Boyutlara İlişkin Tutumlar.....	64
Tablo 14. Kültürel Boyutlar Ölçeğine İlişkin Normallik Testi	65
Tablo 15. Bağlılık Boyutlarına İlişkin Normallik Testi	66
Tablo 16. Güç Mesafesi*Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu	67
Tablo 17. Toplumculuk*Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu	68
Tablo 18. Belirsizlikten Kaçınma*Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu	69
Tablo 19. Erillik*Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu	70
Tablo 20. Uzun Zaman Yönelimi*Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu.....	71
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Türlerinin Yaş Gruplarına Göre Farkının Sonuçları	72
Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı	73
Tablo 23. Varyansların Homojenliği Testi.....	74
Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Sonuçları	75
Tablo 25. Devam Bağlılığı Scheffe Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yönetim Kademelerine Göre Farklılık Sonuçları	77
Tablo 27. Devam Bağlılığı Scheffe Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 28. Medenî Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları	79

Tablo 29. Cinsiyete Göre Kültürel Boyutların Analizi	80
Tablo 30. Kültürel Boyutlar*Yaş-1	81
Tablo 31. Kültürel Boyutlar*Yaş-2	82
Tablo 32. Kültürel Boyutlar*Yaş-3	83
Tablo 33. Kültürel Boyutlar*Yaş-4	84
Tablo 34. Medenî Duruma Göre Kültürel Boyutlar	85
Tablo 35. Kültürel Boyutlar*Eğitim Durumu-1	86
Tablo 36. Kültürel Boyutlar*Eğitim Durumu-2	87
Tablo 37. Kültürel Boyutlar*Eğitim Durumu-3	88
Tablo 38. Kültürel Boyutlar*Eğitim Durumu-4	89
Tablo 39. Kültürel Boyutlar*Yönetim Kademesi-1	90
Tablo 40. Kültürel Boyutlar*Yönetim Kademesi-2	90
Tablo 41. Kültürel Boyutlar*Yönetim Kademesi-3	91

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Anket Formu	102
Ek 2. Hofstede Kültürel Boyut Endeksleri	107
Ek 2a. Güç Mesafesi Endeksi.....	107
Ek 2b. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi.....	108
Ek 2c. Bireycilik-Toplumculuk Endeksi	109
Ek 2d. Erillik-Dişillik Endeksi	110
Ek 2e. Uzun Zaman Yönelimi Endeksi	111

GİRİŞ

İş dünyasında, insan faktörü önem kazandıkça, işgörenlerden yüksek verim sağlama çalışmaları da örgüt için en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Yüksek verim sağlanması büyük ölçüde, işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. Buna göre, işgörenlerin örgüte ve üretime katılımlarını ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamak için, örgüte olan bağlılıklarının artırılması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılığı olmayanlara göre, örgüte ve üretime katılımlarının daha yüksek düzeyde olduğu; ve örgüt içerisinde daha iyi performans gösterdikleri bilinmektedir. Örgüt amaçlarını benimseyen ve çalışmalarında üstün çaba gösteren işgörenler, örgütün etkinliğini ve rekabet gücünü de arttırmaktadır. Bunun için de örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin bilinmesi ve insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde etkili olması gerekmektedir. Bu konudan yola çıkılarak yapılan tez çalışmasında, farklı kültürel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkartmak amaçlanmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Allen ve Meyer (1990:18) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği, kültürel özelliklerini ölçmek üzere ise, Hofstede'in (1980) ortaya koymuş olduğu farklı kültürel boyutlar incelenerek oluşturulan bir kültür ölçeği kullanılmıştır. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık ve kültürel boyutlarla ilişkileri incelenmek üzere bireylerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da anket içerisine dahil edilmiştir.

Tez çalışmasının ilk bölümünde, genel anlamıyla işgörenin örgütte kalma isteği olarak ifade edebileceğimiz örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmuş, bu kavrama ilişkin tanımlamalar ve sınıflandırmalara yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığa etki ettiği bilinen faktörlere değinilerek, örgütsel bağlılık modelleri ve boyutları da bu bölüme konu edilmiştir.

Örgütsel bağıllık üzerinde etkili olup olmadığını incelediğimiz kültür konusu, çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Kısaca, bir toplumun yaşam tarzı diyebileceğimiz kültür, çok geniş kapsamlı bir kelimedir. Bu bölümde, kültür tanımlamalarına yer verilmiş, kültürün özellikleri ve çeşitleri de anlatılmıştır. Araştırmaya temel olan kültürel farklılıklar konusuna da bu bölümde kapsamlı şekilde yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, kültürel farklılıklar ile örgütsel bağıllık ilişkisi incelenmek üzere konaklama işletmelerinde yapılan araştırma yer almaktadır. Anketler aracılığıyla toplanan veriler, istatistiksel analizlere tâbi tutulmuş, araştırmayla ilgili bilgi, bulgu ve değerlendirmeler, bu bölümde sunulmuştur.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin, örgütteki verimlilikleri ve örgütten ayrılma niyetleri ile ilişkisi açısından son zamanlarda oldukça önem kazanmış, çok sayıda araştırmaya neden olmuştur. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005: 125).

Örgütlerin temel amaçlarından olarak gösterilen süreklilik, işgörenlerin örgütle ve birbirleriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. İşgörenlerin örgütün amaçları etrafında birleşmeleri ve bu amacı gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, genellikle birbirine benzer, ya da yakın olan değerleri benimsemeleri sayesinde daha kolay olmaktadır (Örücü vd., 2003: 3).

Örgüte bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllü olarak uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Firestone ve Pennel, 1993: 490-491).*

Örgütsel bağlılık konusunda net bir tanımlama yapılamamış, ancak çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlar ortaya konmuştur. Morrow

* Aktaran; Balay, 2003:3

(1983:491), örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlarken, Schwenk (1986: 299), bireyin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapıları sevme ve ona devam etme isteği şeklinde tanımlamaktadır.

Yüksel' e göre (2000:41) örgütsel bağlılık, sadece işverene sadakat değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir. Bir örgütün bireyden beklediği formel ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları (Celep, 2000:6); bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi (Özsoy vd., 2004: 14); örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesi(Gaertner ve Nollen 1989: 975) olarak da ifade edilen örgütsel bağlılığı, Çöl (2004:4), işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü, biçiminde tanımlamıştır.

Balay' ın (2000: 16) yapmış olduğu tanımlamaya göre, örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan içselleştirme boyutu ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan genel bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1996: 255). Mowday ise, örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık.

İşgörenlerin çalıştığı örgüte bağlılığının en büyük göstergelerinden biri, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. İşgören, amaçlarını kabul

etmediği örgüte bağlanamaz. Bunun için, işgören ve örgüt amaçlarının örtüşmesi bağlılığın önkoşullarındandır (İbicioğlu, 2000: 14).

- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma.

İşgörenlerin, örgütün başarılı olabilmesi için normal olarak kabul edilenin üzerinde çaba sarfetmeleri, örgüte bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Örgüt amaçlarını benimseyen ve çalışmalarında üstün çaba gösteren işgörenler, örgütün etkinliğini ve rekabet gücünü de arttırmaktadır.

- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Bir varsayımda bulunulduğunda, örgütün işgörene bağlanması, işgörenin örgüte bağlanmasının bir sonucudur. Başka bir varsayıma göre, işgörenin örgüte bağlılığının azalmasına paralel olarak örgütün de işgörene bağlılığı azalacaktır. Bu sebeple, işgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Örgütün işgörene bağlılığı ve itaati “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilir. Çalışmalar, algılanmış örgütsel desteğin örgütün amaç ve ihtiyaçlarını gidermede işgörenlerin örgütsel bağlılığını arttıracığı sonucunu doğruladığını ortaya koymuştur (İbicioğlu, 2000: 14).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950’li yıllardan bugüne pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmaları görülmektedir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Özsoy vd., 2004: 15):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

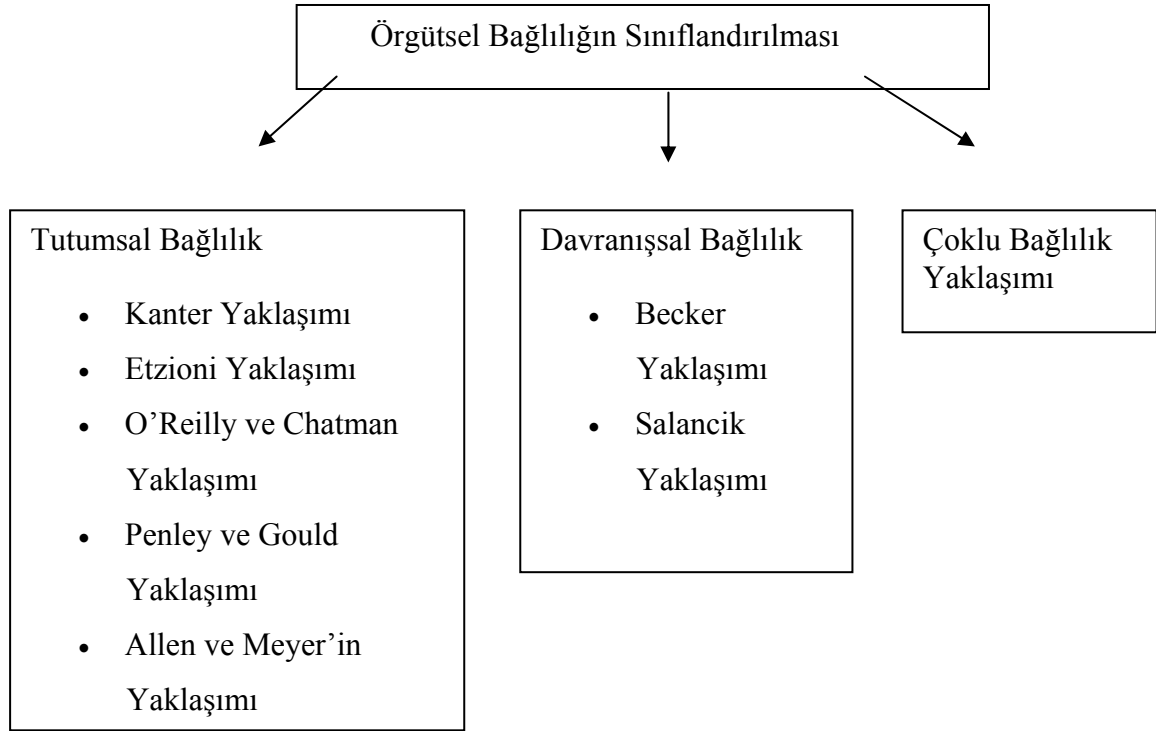
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yer alan çalışmaların birçoğunda bu kavram, iş tatmini ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bunun dışında araştırılan diğer konular arasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın; verimlilik, işe devam, işgücü devri, işe katılım ve işten psikolojik olarak çekilme gibi konular ile olan ilişkisinin yer aldığı görülmektedir (Loher vd., 1985: 281).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46). Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır.

1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili olarak yapılan farklı araştırmalar, farklı yaklaşımların ele alındığı değişik sınıflandırmalar önermişlerdir. Ancak, literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plâna çıkmıştır. Bunlar, tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konabilir.



Kaynak: Gül, H., 2008: 40

1.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, bireyi belli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir (Ceylan, 1998: 72). Tutumun, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge, tutumun bireyde oluşturduğu duygusal tepkiler; bilişsel öge, bireyin bir nesne, olay ya da kişiler hakkındaki inançları; davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda sergilenen hareketlerdir (Can, 1997: 151).

Buna göre, tutumsal bağlılık, bireyin örgütü değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir yönelmedir. Araştırmacılar, tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Bunların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olanlardır (Gül, 2008: 42). Bu yaklaşımlar alt başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.2.1.1. Kanter Yaklaşımı

Örgütlerin, belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin, örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirmeleridir.

Kanter, örgüt tarafından bireye empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır. Bu talepler, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç değişik bağlılık oluşturmaktadır(Kanter, 1968: 501).

Devama yönelik bağlılık, bireyin, örgütün sürekliliğini sağlamaya kendini adanması anlamındadır ve ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Birey, örgütte kalmayı kârlı bulursa, örgütte kalmak için önemli fedakârlıklar yapmışsa, bağlılık gösterecektir.

Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağlılığı anlamındadır. Gruba ait olduğunu hissetmek bireye duygusal açıdan tatmin sağlayacak, bu tatmin de bireyin örgüte bağlanmasını sağlayacaktır.

Kanter' in ileri sürdüğü son bağlılık türü, kontrol bağlılığıdır. Bu, bireyin örgüt normlarına bağlı olması anlamındadır. Bireyin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlılık türlerinin farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın yoğun olarak görüldüğü örgütlerde, işgörenlerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksek, kenetlenme bağlılığının yoğun olduğu örgütlerde, tehdit ve tehlikelere karşı, örgütün kendini savunma gücü daha yüksek, kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde, örgüt ve işgören arasındaki değer ve normların uyumluluğu daha yüksektir. Kanter'e göre, örgütlerin, işgören bağlılığı için üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İlsev, 1997: 10-11).

1.2.1.2. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasıyla ilgili ilk çalışmalardan biri de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüte yakınlaşmaları bakımından üçe ayırmıştır (Balay, 2000: 19-20). Bunlar, ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlâki Bağlılıkta işgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Hesapçı bağlılık, örgüt ve işgören arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. İşgörenler, örgüte katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğünde ortaya çıkmaktadır. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık hissetmemesine rağmen, örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000, 19).

1.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ortaya koymuş ve üç boyutta ele almışlardır. Bunlar, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıdır.

Uyum boyutunda temel amaç, ödüle ulaşma ve cezadan uzaklaşmayken, özdeşleşme boyutunda işgörenin örgüte yakın olma isteği ön plandadır. İçselleştirme, bağlılığın son aşamasıdır ve işgören ve örgütün değerlerinin uyumuna dayanmaktadır. Bu yaklaşım örgütsel bağlılık boyutları olarak çeşitli kaynaklarda yer almaktadır ve ilerleyen bölümlerde buna örgütsel bağlılık boyutları başlığı altında ayrıntılı olarak yer verilecektir.

1.2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelini temel alarak, örgütsel bağlılığın üç boyutunu benzer şekilde ortaya koymuşlardır (Penley ve Gold, 1988: 47). Bunlar, ahlâki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Penley ve Gould'a göre ahlâki bağlılıkta, işgören kendini örgüte adamakta, örgütün başarı veya başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise işgören, örgütün sunduğu ödül ve cezaların, performansla ilgisi olmadığını düşünmekte, örgütte kendini kapana kısılmış gibi hissetmektedir.

1.2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç türde ele almışlardır. Bunlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu çalışmada Allen ve Meyer' in üç boyutlu bağlılık modeli esas alındığından, ileriki bölümlerde bu konuya detaylı şekilde değinilecektir. Ancak kısaca aktarmak gerekirse; duygusal bağlılık, işgörenin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi; devam bağlılığı, örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmesi; normatif bağlılık ise, örgüte karşı sorumlulukları olduğuna inanması sonucu ortaya çıkan bağlılık türleridir.

1.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre, örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. (Bayram, 2005: 129). Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar genellikle sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey, bir davranışta bulunduktan sonra bunu sürdürmekte ve bir süre sonra bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışı haklı gösteren tutumlar sergilemekte, bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Davranışsal bağlılık konusunda Becker ve Salancik'e ait iki yaklaşım söz konusudur.

1.2.2.1. Becker Yaklaşımı (Yan Bahis- Side Bets)

Davranışsal bağlılık, bireyin, tutarlı davranışlar sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, davranışları sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Becker'e göre işgören, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılı hissetmemekte, bağlanmadığında kaybedeceklerini düşündüğünden bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Becker, işgörenin tutarlı davranışlar sergilemesinin sebebini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahis (side bets), bir davranışla ilgili kararın, o davranışla çok da alâkalı olmayan çıkarları etkilemesi anlamında ifade edilmektedir. İşgören değer verdiği şeyleri ortaya koyarak örgüte yatırım yapmaktadır. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise, bağlılığı da o derece artmaktadır. İşgörenin sergileyeceği davranış öncekiyle tutarlı olmazsa, onun için değerli olan yatırımlarını kaybedecektir. Dolayısıyla girdiği bahsi kaybetmemek için, davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır.

Becker'e göre, bağlılığa neden olan dört yan bahis kaynağı mevcuttur (İlsev, 1997: 31-34). Bunlar, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.

Birey, ait olduğu toplumun beklentilerinin yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilmektedir. Sıkça iş değiştiren bireylere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması, bu toplumsal baskılara örnek

olarak gösterilebilir. Bir diğ er yan bahis kaynağı olan bürokratik düzenlemelere örnek olarak, emeklilik maaşı beklentisi gösterilebilir.

İşgören işten ayrılmak istediğinde, çalıştığı sürece maaşından kesilen miktarların büyük tutara ulaştığını görecektir ve bu onu yan bahse sokacaktır. Çünkü örgütten ayrıldığında bu parayı alamayacaktır.

Sosyal etkileşimlerde birey kendisiyle ilgili düşüncelerin değişmemesi için uygun davranışlar sergileyecektir. Örneğin, kendisine sözüne güvenilir gözle bakılmışsa, bu bakışın değişmemesi için yalan söylemeyecek, dürüstlüğe karşı bağlılık geliştirecektir.

Yan bahisler, bireyin, içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış olmasından da kaynaklanabilmektedir. Birey bulunduğu sosyal role alışmıştır ve artık başka role uyum sağlayamayacaktır.

Yan bahis yaklaşımı, örgüte bağlılığın davranışsal boyutudur ve bu tür bağlılığı ekonomik temeller oluşturmaktadır. İşgören, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal, psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğundan, örgüte bağlanmayı zorunlu hissetmektedir. Bu götürüler arttıkça, örgüte bağlılığı artmakta, örgüt üyeliğini tehlikeye atacak davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992: 671).

1.2.2.2. Salancik Yaklaşımı

Becker'in yaklaşımında olduğu gibi, bu yaklaşımda da işgören, davranışlarına bağlılık göstermekte ve tutarlı davranmaktadır. Salancik'in yaklaşımı, Festinger'in çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, bireyin tutum ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman birey strese girecektir. Çelişen tutum ve davranışlar birey için ne kadar önemliyse, stres de o kadar yüksek olacaktır. Birey bu stresi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlardan birini, diğ erıyla uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir (Sears v.d.,1998:176).

Tutum ile davranış arasındaki uyumsuzluk, bireyin tutumlara aykırı davranışlarda bulunması sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin, paraya ihtiyacı olan bir bireyin sevmediği bir işte çalışması, tutum ile davranışı arasında çatışmaya neden olacaktır. Ancak birey işini bırakamayacağından, işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Birey, tutumu ile davranışı arasında oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için, genellikle davranışını haklı çıkarma eğilimindedir. Bunun için tutumunu davranışıyla uyumlu bir hale gelecek şekilde değiştirir.

Bireyin davranışa bağlanmasının önemli nedenlerinden biri de, davranışı isteyerek yapmasıdır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene bağlanmaması, bireyin davranışı ve onun sonuçları hakkında sorumluluk taşıdığı duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını sürdürme konusunda isteğini artıracak ve davranışına bağlanmasını sağlayacaktır. Örneğin, herhangi bir baskı altında kalmadan kendi isteğiyle bir örgütte çalışmaya başlayan bir birey, örgüte katılım davranışı açısından kişisel bir sorumluluk taşıyacak ve bu davranışını devam ettirme konusunda istekli olacaktır. Davranışını haklı çıkarmak için de davranışını sahiplenecektir. Örgüte katılma davranışı ile uyumlu olacak şekilde olumlu tutumlar geliştirecek ve zamanla örgüte bağlanacaktır (Sökmen, 2000: 49).

1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında, bağlılığın genellikle örgütün bütününe olduğu düşünülmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık duyulabileceğini vurgulamaktadır (Balay, 2000: 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, işgörenlerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini öne sürmektedir. Yaklaşım, bir işgören tarafından duyulan bağlılığın diğeri tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini de öngörmektedir.

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt yöneticilerine, iş arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirilebildiği gibi, aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşteri, tedarikçi, meslek odaları, sendikalar ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedir (Balay, 2000: 30).

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgören, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa, burada bağlılık olduğu anlaşılabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için yeterli olmayabilmektedir (Balay, 2000: 55).

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla, bir örgütün işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek, ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir konudur (Bayram, 2005: 134).

Örgütsel bağlılığı belirleyen bu faktörleri kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür.

1.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılık ve kişisel-demografik özellikler arasındaki ilişki birçok çalışmada incelenmiş, her çalışmada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan çalışmalarda genellikle cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılık ile farklı doğrultularda ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyet faktörü kapsamında, erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek ücretle ve iyi pozisyonlarda çalışmaları ve kadınların ailedeki rollerinin çalıştıkları

işletmeye göre ön sırada olması nedeniyle, erkeklerin örgüte daha bağlı olduğu görülmüştür. Başka bir araştırma, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıklarını, fakat bunun genelde devam bağlılığı olduğu ve cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır (Aven vd., 1993: 644).

Örgütsel bağlılık ve yaş faktörü konusunda yapılan araştırmalara göre, yaş ilerlemiş olanların, gençlere oranla örgütlerine daha bağlı olma eğilimleri ortaya çıkmıştır (Özkaya vd., 2006: 85). Bunun nedeni, yaş ilerlemiş olan işgörenlerin meslek ve pozisyonlarından memnuniyetleridir. Yapılan birçok araştırma, benzer sonuçları ortaya koymuştur. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her türüyle olan ilişkisine bakılmalıdır. Örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki olmadığı gözlenmiştir (Meyer ve Allen; 1984: 376).

Örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelendiğinde, yüksek eğitim düzeyindeki işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür. Daha yüksek eğitim düzeyindekilerin, daha kolay iş bulabilmeleri bunun nedeni olarak düşünülebilir (Modway vd., 1979: 224).

Evli veya evlilik sonrası ayrılmış işgörenler, özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler (Balay, 2000: 54). Yapılan araştırmalar sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemeye yönelik politikalar izlenirken, demografik özelliklerinin de dikkate alınmasının önemi tespit edilmiştir.

1.3.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Örgütsel-görevsel faktörler bağlamında özellikle işe sarılmanın, örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve güçlü şekilde belirlediği ortaya konurken, örgütün bağlanabilir olması, yapı kurucu liderlik, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olarak bulunmuştur. İş ödülleri bağlılık

üzerine güçlü ve olumlu, iş değerlerinin ise daha zayıf ve olumsuz etki yaptığı saptanmıştır.

Buna göre, işgörenler, örgütün kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte, iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa, örgüte daha yüksek bağlılık duymaktadır (Balay, 2000: 58).

1.3.3. Durumsal Faktörler

Kişinin, örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabilir. Bu durumsal tepkileri kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşım söz konusudur (Balay, 2000: 59).

Araçsal Kestirime göre, bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda örgütle ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanır. Önceki örgütsel bağlılık düzeyinin ya hiç etkisi yoktur, ya da az etkisi vardır.

Benzeyiş Kestirimine göre, bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirir. Eğer insanlar, karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu ilişki olmalıdır.

Adaletin Grup-Değer Kestirimine göre, yüksek ön bağlılığı olanlar örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman tepki gösterirler (Balay, 2000: 65).

1.3.4. Diğer Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), örgütsel ödüller ve iş değerlerinin örgütsel bağlılıkla güçlü bir ilişkisi

olduğunu gözlemlemiş, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır (Bayram, 2005: 134).

İşgörenlerin kişisel yatırımları, onları örgüte bağlayan en önemli faktörlerdendir. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim ve buna benzer örgütsel yatırımlar, örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte bağlılığı güçlendirmektedir (Morrow, 1983: 494).

1.4. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Yapılan tanımlamalarda bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumun niteliği hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılık, Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık, Kanter tarafından devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı, Mowday, Porter ve Steers tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı, Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır. Ancak örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların genellikle Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir. 1984 yılında Allen ve Meyer tarafında geliştirilen model duygusal ve devam bağlılığını içermekteydi. Allen ve Meyer 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir (Wasti, 2002: 525-526).

Allen ve Meyer'in geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için

örgütte kalırlar. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken, bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Diğer bazıları ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1990: 5).

Duygusal bağlılık kavramı, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmıştır. Bu bağlılık faktöründe işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Özsoy vd., 2004: 14).

Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde işgörenlerin gönüllülüğü esasına dayanır (Mir vd., 2002: 190)*. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini

* Aktaran; Durna ve Eren, 2005: 211.

kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005: 132).

İşgörenin rgte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Cheng ve Stockdale, 2003: 2)*. Bu bağlılık türü, tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel ve Siyase, 1997: 149).

Duygusal bağlılığı etkilen faktörlerin, genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilceği ileri sürülmektedir (Oktay ve Gl, 2003: 408). Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alkalıdır (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Bu bağlılık türü, ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle de ilişkilidir. Allen ve Meyer (1990: 17) duygusal bağlılık faktörlerini özetle şu şekilde sıralamaktadırlar:

- İş Güçlüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin, g, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.
- Amaç Açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- Amaç Güçlüğü: İşgörenin, yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- Yönetimin neriye Açıklığı: st yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

* Aktaran; Gl, 2007: 41.

- Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki kişiler arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel Bağlılık: İşgörende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- Eşitlik: Örgütteki kişilerden bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.
- Kişisel Önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- Dönüt: İşgörenin performansı konusunda işgörene sürekli olarak bilgi vermek.
- Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakârlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağlılığa ortaya çıkarmaktadır.

1.4.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, işgörenin, örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade eder (Kitapçı, 2006: 75). Devam bağlılığı, işgörenin örgütte yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle, bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211). Zorunlu bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığı, kişinin işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan bağlılıktır.

Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişir ve bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2005: 133). Buna göre, işgörenin bir örgütteki yatırımları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa, işgören o örgüte bağlıdır. Bu

yatırımlar, mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yetenekler olabilir.

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir (Balay, 2000: 22). İşgörenin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, edindiği para, statü gibi yatırımlar (kazanımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ve bu da bireyin bağlılığını artırır. Ayrıca işgörenler, kendileri için uygun iş olanaklarının az olduğuna inanıyorlarsa, mevcut işlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 14). Yapılan araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırım ve iş olanakları azlığının, devam bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Wasti, 2000: 207). Devam bağlılığı yüksek olan bireyler, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Örgütte daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki işgörenlerin daha çok yatırım yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşüne dayanarak, yaş, örgütsel hizmet süresi gibi faktörlerin duygusal bağlılıktan çok devamlılık bağlılığıyla ilgisi olduğu saptanmıştır (Balay, 2000: 76).

Örgütsel bağlılık literatürü, yaşın, devam bağlılığından çok, duygusal bağlılıkla ilişkisi olduğunu göstermesine karşın, bu konudaki bulguların büyük bölümü, yaşın daha çok devam bağlılığıyla ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bu ilişki, sınırlı iş olanakları ve sonraki yıllarda meydana gelen daha büyük yatırımlara bağlanmaktadır. Meyer ve Allen (1984) ise, daha ileri yaştaki işgörenlerin, işlerinde daha iyi pozisyonlar kazanmalarından ve adaletli davranış görmelerinden kaynaklanan çeşitli nedenlerin onları duygusal olarak örgüte bağlılık duyan bireyler yaptığını ileri sürmüşlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Allen ve Meyer (1990: 18), devam bağlılığı faktörlerini özetle şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabilceği.

- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.
- Yeniden Yerleşme: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.
- Kendine Yatırım: İşgörenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.
- Emeklilik Primi: İşgörenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebileceği.
- Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu
- Olanaklar: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzeri veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olması.

1.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kendini örgüte adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca, normatif bağlılık, örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekilde, birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, örgütsel kimlik sürecini ortaya koyar (Wiener, 1982: 423-424). İşgörenlerin bu tür bağlılığı sergilemesinin nedeni, bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Durna ve Eren, 2005: 211). Normatif bağlılık, ahlakî değerleri, inançları içermekte olup, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlakî olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugbaro, 2003: 21).

Normatif bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Wasti, 2002: 26). Clugston'a göre işgören, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı organizasyonda kalmayı tercih etmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 3).

İşgörenler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması, ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2005: 133).

Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, bireysel değerlere ya da örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Başka bir deyişle, normatif bağlılık, bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Açıklanmış olan her üç bağlılığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık unsurunda da işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Obeng ve Ugbaro, 2003: 83). Nedenleri farklı olduğundan, her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91-92). İşgörenin bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır (Balay, 2000: 27).

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak, en çok istenilen durum, işgörenlerde öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son olarak da devam bağlılığının olmasıdır (Brown, 2003: 41).

Suliman ve Iles'in belirttiğine göre, yapılan çeşitli araştırmalarda, duygusal bağlılığın, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Cinsiyet ile duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile devam bağlılığı arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır. İşgörenlerin yaşı ve çalışma süresi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile ise, negatif bir ilişki bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 212). İşgörenler arasında, normatif bağlılık düzeyi, duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksektir ve yüksek düzeydeki bir normatif bağlılık, yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Tan ve Akhtar, 1998: 320)*.

Türkiye'de yapılan araştırmada, normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin, sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve tanıdık ricası ile işe alınma olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu, devamlılık bağlılığının işten ayrılma niyetini etkileyen faktör olmadığı ortaya çıkmıştır (Wasti, 2000: 216).

1.5. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Daha önce kısaca değinildiği gibi, O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almakta ve bağlılığın üç farklı boyutundan söz etmektedirler. Bunlar, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıdır.

1.5.1. Uyum Boyutu

Uyum boyutunda bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak ya da belli cezalardan uzak durmak için oluşmakta, ödülün çekiciliği ve

* Aktaran; Durna ve Eren, 2005: 212.

cezanın iticiliği söz konusu olmaktadır. İşgören, uyum bağlılığı göstererek, ödüllendirilmeyi düşünmekte ve bir yandan da cezaları kendinden uzaklaştırmaktadır. Uyum boyutunda işgören her zaman kendi çıkarlarını düşündüğünden bağlılık ödüllerin kazanılması için bir araç olarak görülmektedir. İşgören, örgütten karşılık olarak, örneğin, maaş, ikramiye, iş güvenliği, saygınlık, statü, yükselme beklentileri. Bu beklentilerin karşılanacağını algıladığında örgütte kalmaya devam edecektir. Bu yönüyle düşünüldüğünde, işgörenin herhangi bir çıkarı olmadığı örgüte bağlılığı düşmektedir.

Uyum, yetkiyi elinde bulunduran için de avantajlı bir durum olarak düşünülebilir. Tercihlerini işgörelere, pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan yöneticiye uyulur, ancak bu gönülsüz bir uymadır. Bu nedenle uyum güvene değil, kontrole bağlıdır, işgörelere seçme olanağı tanımamaktadır.

İşgörenin çıkarı doğrultusunda bağlılığı araç olarak kullanması, örgütün de işgörelenden çıkarı olduğu sonucunu doğurmakta ve bu ikili bir çıkar ilişkisi şeklinde düşünülebilmektedir.

1.5.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme, örgütsel bağlılığın ikinci boyutudur ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanmaktadır. Özdeşleşmede örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997: 12). Birey, diğer kişi ve gruplarla ilişki kuruyor ve bu ilişkileri sürdürmek için başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde, güçlü özdeşleşme görülmektedir. Bu tür örgütlerin, işgörenin değer verdiği şeyleri desteklediği görülmekte ve işgören örgüte bu düzeyde bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. Özdeşleşme, akılcılıktan ziyade, duygusallığa dayanmaktadır. İşgörenin örgüte bağlılığı zamanla, gereksinimleri karşılandığı için değil, duygusal nedenlerle sürüyorsa, özdeşleşme boyutundaki bağlılıktan söz edilebilmektedir.

1.5.3. İçselleştirme Boyutu

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın son boyutunun içselleştirme olduğunu belirtmişlerdir. İçselleştirme, örgütsel ve bireysel değerlerin karşılıklı uyumuna dayanmaktadır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın, içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram, 2005: 131).

Örgütün en çok arzuladığı bağlılık, içselleştirme boyutundaki bağlılıktır. İşgören, örgütün kültürünü tamamen benimsemiş ve tutum ve davranışlarını bu yönde gerçekleştirmektedir. Değerler, işgören tarafından, örgütün değil, işgörenin kendi değerleri olarak görülmekte ve işgören çok daha rahat ve içten davranmaktadır.

İçselleştirme boyutu, bireyin değerlerinin, örgütün değerleriyle uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin bireyin tutum ve davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan araştırmalar, işgören değer ve önceliklerinin örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda, işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve örgütte kalmayı daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir.

2.BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

2.1. Kültür Kavramı

Amerikalı etnolog Kroeber ve sosyolog Kluckhahn'ın 1952'de yayımlanan 'Kültür, Kavram ve Tanımlara Eleştirisel Bir Bakış'* adlı eserlerinde 164 farklı tanımını verdikleri kültür, sözlük anlamı olarak, bir toplumun duyuş, düşünüş varlığını oluşturan, gelenek durumundaki her türlü yaşayış, düşünce, dil ve sanat varlıklarının hepsi, belli bir konuda edinilmiş geniş ve sistemli bilgi** olarak tanımlanmaktadır.

Taylor kültürü, kavramları, bilgileri, inançları, sanatları, yasaları, ahlâkı, giysileri ve bir toplum üyesi olarak insanın edindiği tüm diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak ifade etmektedir (Dollot, 1991: 29). Bu tanım, kültür olgusunu bütünüyle yansıtmakta yetersiz kalsa da, kültürün öğrenilmiş, korunmuş ve eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir (Güvenç, 2003: 101). Taylor'un bu tanımı "kültür = f (toplum, insan, muhteva, öğrenme)" şeklinde bir fonksiyona dönüştürülerek de gösterilebilir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 34).

Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir toplumun üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucu iken, Wissler, kültürü bir toplumun yaşam tarzı olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1975: 12). Kültür alanında kapsamlı çalışmaları bulunan Hofstede (1980: 25) kültürü, bir insan grubunu, diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamı olarak ifade etmiştir.

* Orijinal ismi: "Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions"

** <http://tdk.org.tr/TR/SozBul>

Kültür özellikleri sadece ülkeden ülkeye değil, aynı ülkenin kent ve köylerinde, hatta aynı kentin değişik mahallelerinde bile farklılık gösterebilmektedir (Baymur, 1994: 274). Sonsuz sayıda ve çeşitli potansiyel yaşam tarzlarından toplum tarafından kanalize edilmiş, alışkanlığa dayalı davranış, duyuş ve düşünüş tarzı olarak da ifade edilen (Asunakutlu ve Safran, 2004: 34) kültür kelimesi antropolojide,

- bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığı,
- belli bir toplumun kendisi,
- bir dizi soysal süreçlerin bileşkesi,
- bir insan ve toplum kuramı kavramları karşılığı kullanılmaktadır (Güvenç, 2003: 95).

Uygur'a göre kültür (1996: 17), insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir. Kültür deyimiyile, insan dünyasını taşıyan, insan varlığının görüldüğü her şey anlaşılabilir. Kültürü, problemleri çözmek için toplumun geliştirdiği metotlar, doğru kabul edilen her şey, toplumun kişiliği olarak tanımlamak da mümkündür (Mole, 1995: 184)*.

Bir ülkenin, halkın, insan grubunun, ulusun ortak malını ve kişiliğini oluşturan edebiyata, sanata, zanaata, törelere, giysilere, geleneklere, düşünme ve yaşama biçimine ilişkin kazanımların bütünü olan kültür kavramı, ülkelere veya bireylere göre çok değişik algılama biçimlerine maruz kalmakta ve bu nedenle fikir çatışmalarına neden olmaktadır (Dolot, 1991, 11). Kültür konusunda çalışan araştırmacıların çoğunun kültürü yeniden tanımlama çabası, henüz herkesi tatmin eden bir kültür tanımı bulmanın zor oluşunun göstergesidir (Ayğın, 2005: 6).

Kültür kavramı, günümüzde sıkça kullanılan ama az anlaşılan yüklü kavramlardan birisidir. Yalnız bilim, sanat, felsefe değil, insanoğlunun her davranışına ve yarattığına kültür denmektedir. Kültür aynı zamanda, bir insan ve toplum kuramıdır. Kimi sosyal bilimciler insanların neden benzer ya da farklı

* Aktaran; Ömür, 1998: 21.

olduklarını, neden-nasıl değiştiklerini kültür ile açıklamaktadırlar (Güvenç, 1993: 110).

- İnsanlar benzer, çünkü kültürleri benzer
- İnsanlar farklıdır çünkü kültürleri farklıdır
- İnsanlar değişir, çünkü kültürleri değişmektedir. Çünkü insan, kültürün ürünüdür.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak, kültür, kişinin genlerinden değil, toplumsal ortamından kaynaklanan, geçmiş nesillerden öğrenilip, gelecek nesillere aktarılan, yaşanan topluma özgü her türlü düşünüş ve davranış biçimleri olarak da tanımlanabilir.

2.2. Kültürün Özellikleri

Yapılan çeşitli tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi kültür, birçok değişik unsuru bir arada tutan, geniş kapsamlı bir kavramdır (Mutlu, 2005: 202). Böyle bir kavramın oldukça fazla özelliğinden söz edilebilmekte olup, Kluckhohn ve Murdock' un çalışmaları bunların en bilinenleridir. Bu çalışmalar doğrultusunda, kültürün özelliklerini birkaç başlık altında toplamak mümkündür.

- Kültür Öğrenilir.

Kültür doğuştan edinilmez. Kalıtım yoluyla bir kuşaktan diğerine aktarılamaz, toplumun her yeni üyesi bunu öğrenerek geliştirir (Özkalp, 1992: 74). Dolayısıyla kültürün kazanılması ilk olarak ailede başlar, daha sonra toplumsal süreçte devam eder. Kültür, içgüdüsel değildir ve bireyin yaşantısında kazandığı davranış ve tepki eğilimleridir (Güvenç, 2003: 101).

- Kültür Toplumsaldır.

Kültür öğeleri, toplumlarda yaşayan bireylerce yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Kültür, tek bir bireye değil, tüm bireylere aittir.

- Kültür Dinamiktir.

Kültür değişir ve bu değişim uyum yoluyla gerçekleşmektedir. Bireylerin değişime karşı olan dirençlerine karşın, kültürler zaman içerisinde doğal çevreye uyum göstererek değişirler. Kültürde değişme esastır. Eğer değişim olmazsa, durgun kültür zamanla yok olacaktır (Erdoğan, 1991: 139).

Yaşam şartları değiştikçe, bireylerin ihtiyaçlarına yanıt veren kültürel yapıda değişimler yaşanmaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri, yeni ortaya çıkan sorunlara çözüm bulma çabalarıdır (Ayęan, 2005: 10).

- Kültür Tarihi ve SürekliDir.

Kültür, insan yaşamı ile sınırlandırılmaz. Kuşaktan kuşaağa geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır (Yüksel, 1989: 336).

Kültür, çoğalan bir birikimdir, kuşaklar arasında bir bağdır. Kültür denilince akla ilk olarak töreler gelmektedir. Çünkü kültürün sürekliliği, gelenek ve göreneklerle sağlanmaktadır (Güvenç, 2003: 102).

- Kültür Btnleştirecidir.

Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisiyle, hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez (Güvenç, 2003: 104).

- Kültür Bir Soyutlamadır.

Kültür, bütünüyle maddi, gözlemlenebilir bir olgu değil, soyut bir kavramdır. Kültür kavramı, belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların karşılıklı ilişkilerini anlatmakta, bireyin karar ve davranışlarını etkileyen temel faktör olarak nitelendirilebilmektedir (Duran, 2002: 6).

- Kültür Sınırlayıcıdır.

Kültür, ait olduğu toplumu birtakım ölçüler içine sokarak sınırlamaktadır.

- Kültür Kurallar Sistemidir.

Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir. İdeal, toplumun bütünü tarafından kabul edilmiş olandır. Ancak, tüm bireylerin bu kurallara tam olarak uygun hareket etmesi zordur.

- Kültür Tatmin Sağlayıcıdır.

Kültür, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar, bir toplumdaki bireylerin gereksinimlerini tatmin eder. Sosyal gereksinimler, kişisel ve psikolojik tatmin yöntemlerinin gerçek ve denenmiş olanlarını sağlayarak, bireylerin görünen tüm problemlerinin çözümü için gerekli emirleri vererek yol gösterir. Kültürel inançlar ve değerler, tatminleri sağladığı sürece devam etmektedirler (Loudon ve Bitta, 1993: 87).*

Kültürün özelliklerini genel olarak özetleyecek olursak (şimşek v.d., 2003: 31):

- Kültür bir toplumun hayat biçimidir.
- Kültür, ğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumca benimsenmiştir.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır.
- Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Kültür, bütünleştirici bir eğilime sahiptir.

* Aktaran; Ayėan, 2005: 11.

2.3. Kùltür Çeşitleri

Kùltür sınıflamalarında, kùltür öğelerinin bileşimi, kùltürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi etmenler ön plâna çıkmaktadır (Şimşek vd., 2003: 29). En genel hatları ile kùltür çeşitleri şu şekilde sıralanabilir:

2.3.1. Yaygınlık Derecesine Göre Kùltür

Yaygınlık derecesine göre kùltür, genel kùltür ve alt kùltür olarak sınıflandırılmaktadır.

- Genel Kùltür

Bir toplum ya da ülkenin kùltürü denildiğinde, genel kùltür söz konusudur. Her sosyal grupta, her coğrafi bölgede geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir (Eroğlu, 1996: 109). Toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları, yaptırım çeşitleri, sosyal ilişkileri, her türlü ortak davranış kalıpları o toplumun genel kùltürünü oluşturmaktadır (Mutlu, 1999: 286). Herhangi bir toplumun genel kùltürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmektedir (Eroğlu, 1996: 109).

- Alt Kùltür

Kùltür, toplum içerisindeki belirli grup ya da bireylerin tümü için aynı yapıda değildir. Bireyler bazında farklılıklar gösterdiği gibi, gruplar bazında da farklılıklar göstermektedir. Kùltür içerisindeki bu farklılıklar, alt kùltür olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994: 51). Alt kùltür, toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan, ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruptur (Özkalp, 1991: 79). Alt kùltür, sınıf statüsü, etnik köken, bölgesel farklılıklar, dinsel bağılıklar gibi toplumsal farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Örgütler için de alt kültür söz konusu olmaktadır. Örgütü oluşturan bireyler, farklı bölgelerden, farklı kültürlerden gelebilmektedirler (Köse vd., 2001: 223). Bu bireyler, hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü, hem de içinde buldukları toplumun yani örgütün kültürünü benimserler. Dolayısıyla, örgütler de, genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir.

2.3.2. Öğelerinin Bileşimine Göre Kültür

Öğelerinin bileşimine göre kültür, maddi kültür ve manevi kültür olarak sınıflandırılmaktadır.

- Maddi Kültür

Maddi kültür, bir toplum ya da grubun sahip olduğu teknoloji, üretim, teknik, hüner ve becerilerini, kısaca, toplumun fiziksel yönünü gösteren kültür olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 1991: 74). Toplumun kültürü içerisinde yer alan maddi öğelerin oluşturduğu maddi kültür birikimi, aynı zamanda toplumun teknolojik ve ekonomik seviyesinin de bir göstergesi olmaktadır.

Kültür öğelerinin, elle tutulup gözle görülebilen kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına, imalatın şeklini ifade eden üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, ev dekorasyonları, giyim kuşam şekilleri, her türlü ulaşım araçları, köprüler, barajlar, fabrikalar gibi unsurlar girmektedir (Eroğlu, 1996: 111).

- Manevi Kültür

Bireyin düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı, manevi kültürü oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2003: 29). Aslında bireyleri belli bir toplumun üyesi yapan ve toplumları da diğer toplumlardan farklı yapan esas ayırıcı öğeler, manevi kültür öğeleridir (Erdoğan, 1987: 144).

Manevi kültür öğeleri, elle tutulup gözle görülebilen öğeler değildir (Eroğlu, 1999: 111). Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlâk anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri, toplumun manevi kültürünü oluşturmaktadır (Fındıkçı, 1996: 88).

2.3.3. Öğrenilme Zamanına Göre Kültür

Kültürün öğrenilme zamanına göre yapılan sınıflandırma, bazı kaynaklarda “üçlü ayırım” olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu üçlü ayırım, sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür şeklinde yapılmaktadır.

- Sonradan Öğrenilen Kültür (Postfigurative Culture)

Bireyin atalarından edinmiş olduğu kültür olup, yavaş yavaş öğrenilir. Birey, edindiği bu kültüre karşı gelmemektedir. Bu kültürde eski işler eski yöntemlerle yürütülmektedir.

- Birlikte Oluşan Kültür (Cofigurative Culture)

Toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde temel nokta, yaşlıların yeni nesil için örnek davranış modelleri oluşturmalarıdır. Yönetim açısından bakıldığında bu kültürde, eski işler, yeni yöntemlerle yürütülmektedir.

- Önceden Oluşan Kültür (Prefigurative Culture)

Yaşlı neslin genç nesilden öğrendikleri kültür olup, öğrenilme zamanı ileri yaşlardır. Eski kültürün önemli kısımları saklanmakta, ancak yeni neslin yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştaki bireylere benimsetmesi, eski ve yeni kültürlerin birleştirilmesi durumu olmaktadır.

2.3.4. Karşı Kültür

Sosyal sistem ve çevreye yeterince uyum sağlanamamasından kaynaklandığı öne sürülen karşı kültür, genel kültürü reddetmek isteyen bireylerin isyan ve tepki niteliğinde oluşturmaya çalıştıkları kültürdür (Oktay, 1996: 109). Geleneksel davranış tarzına, geleneksel değerlere, kısacası varolan yerleşik kültüre karşı çıkıp, ona bir alternatif oluşturan yeni, fakat yeterli toplumsal temelden yoksun olan kültür türü olarak ifade edilmektedir.

2.3.5. Bazı Uç Ayrımlar

Belirtilen kültür çeşitlerinin dışında kalan, açık kültür-kapalı kültür (değişime açık-değişime dirençli), köy kültürü-şehir kültürü, kent kültürü-gecekondu kültürü, fakirlik kültürü-zenginlik kültürü, beyaz kültürü-zenci kültürü, hayat kültürü-ölüm kültürü, arabesk kültür gibi sınıflandırmalar da mevcuttur.

2.4. Kültürün Öğeleri

Tek bir tanım altında toplanması güç olan kültür kavramını daha iyi kavrayabilmek için, her biri davranışlar üzerinde etkili olan kültür öğelerinin incelenmesi faydalı olacaktır. Kültür öğeleri, maddi kültür öğeleri ve manevi kültür öğeleri olarak iki grupta incelenecektir.

2.4.1. Maddi Kültür Öğeleri

Daha önce de belirtildiği gibi maddi kültür, toplumun fiziksel yönünü göstermektedir. Maddi kültür, insan eliyle yapılmış değerleri içermekte olup, toplumun yaşamakta olduğu coğrafi şartlar ve adetler maddi kültürün sınırlarını da belirlemektedir (Ayğın, 2005: 18).

Maddi kültür, yaşamı etkilemektedir. Bu etkiler ele alındığında, sanayi devriminin yaşamda meydana getirdiği büyük değişimler örnek olarak gösterilebilir. Sanayileşme öncesi küçük topluluklarla, dar mekânlarda, az sayıda gerçekleşen üretim, sanayileşme sonrası, büyük fabrikalarda, fazla sayıda işgücüyle, çok sayıda üretime dönüşmüş, bu değişim toplumun yaşam tarzında da değişimlere yol açmış, çeşitli toplumsal akımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Uluslararası pazarlarda ticaret yapmak, farklı ülkelerin maddi kültürlerini öğrenmeyi gerektirmektedir. Maddi kültür öğelerini teknoloji, eserler ve ekonomi olarak sınıflandırmak mümkündür.

- Teknoloji

Teknoloji, bir toplumun üyelerinin yaşamsal gereksinimlerini karşılamak üzere fiziksel çevrelere uyguladıkları bilgi topluluğu (Ünsal, 2005: 7), bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi* olarak tanımlanmaktadır.

Teknoloji, ürünlerin hangi teknik ve metotlarla yapıldığı ve ne amaçla kullanıldığıdır. Toplumun yaşam şartlarının kalitesi, üretimde kullanılan teknolojiyle yakından ilgilidir. Bir ülkenin teknolojik seviyesi, yenilik ve icatlara karşı tutumu, kentleşme oranı ve iletişim araçlarını kullanım şekli gibi konular o ülke kültürü hakkında fikir vermektedir.

Teknoloji yalnızca temel bilimleri ve üretime etkilerini içermemekte, bununla beraber pazarlama, finans ve yönetim konularında da etkili olmaktadır. Uluslararası teknolojik düzey farkı, toplumun gelişmişliğinin ölçmede bir araç olarak kullanılmaktadır (Mutlu, 2005: 230).

- Eserler

Toplum üyelerinin yaşadıkları çevreye miras olarak bıraktıkları fiziki yapıtlardır.

* <http://tdk.org.tr/TR/SozBul>

- Ekonomi

Maddi kültürün bir diğeri de ekonomidir. Ekonomik ve ekonomiye bağımlı öğeler, toplumun refah düzeyini belirlemektedir. Toplumun alım gücü ve bu gücü kullanma biçimi, uluslararası düzeyde iş yapan işletmelerin iyi bilmesi gereken unsurlardır (Mutlu, 2005: 231). Toplumun alım gücü ve kültürü arasında önemli bağlantılar söz konusudur. Örneğin, Japon yaşam tarzında evlerin küçük ve genellikle bahçesiz olması nedeniyle Japonya’da portatif havuz pazarlamak mantıklı bir iş olmayacaktır.

2.4.2. Manevi Kültür Öğeleri

Sosyo-kültürel bileşenler de denilen manevi öğeler, kültürün davranışlara yansıyan ve ancak o kültürü yaşayan insanların yaşamlarında ve davranışlarında gözlenebilen öğeleri ifade etmektedir (Ünsal, 2005: 5).

Manevi kültür öğeleri, dil, din, inançlar, tutumlar, değerler, normlar, töreler, adetler, eğitim, estetik, semboller, davranışlar, yasalar, sosyal yapı olarak sıralanabilmektedir.

- Dil

Kültürlerarası farklılığın en önemlisi olan dil, bir toplumun üyelerinin birbirlerine düşüncelerini ve duygularını iletmek için kullandıkları, toplumun kültürel özelliklerini yansıtan en önemli iletişim aracıdır. Dil, kültürün öğrenilmesi ve nesilden nesile geçmesinde de büyük rol oynamaktadır.

Dil, kültürün yansıması olarak tanımlanmakta, kültürlerin değer ve özellikleri hakkında bilgi vermektedir (Penpece, 2006: 64). Örneğin, İngilizce, ticaret için kelime bakımından zengin bir dildir ve bu durumda İngiliz kültürünün diğer kültürlerle oranla ticarî üstünlüğüne işaret sayılabilmektedir.

Uluslararası iletişimde, dilin iyi kullanılması ve terimlerin iyi seçilmesi önemli bir konudur. Uluslararası işletmeler, başarılı ticaret için farklı kültürlere ait dilleri iyi tanımak durumundadır. Örneğin, Ford Pinto'nun Latin Amerika'da çok az satılmasının nedeni, "pinto"nun bu bölgede argo bir kelime olmasıdır. Benzer şekilde, Ford'un İspanya'da pazara sunduğu düşük fiyatlı bir kamyon olan "Fiera"nın satışlarının çok düşük olmasının nedeni, İspanyolca'da bu kelimenin "çirkin, yaşlı kadın" anlamına gelmesi ve bu nedenle, o kültürün insanlarına çekici gelmemesidir (Bakan, 2003: 367).

İşaret ve beden dili de, toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Örneğin, başparmak ve işaret parmağı birleştirilerek yapılan hareket, Amerika'da "tamam", Japonya'da "para", Fransa'da "önemsiz" anlamında, Brezilya'da müstehcen bir anlamda kullanılmaktadır (Bakan, 2003: 368).

Kapalı durumdaki kapı, Amerika'da, içeride önemli bir görüşme olduğunun simgesidir. Çünkü, yöneticiler meşgul olmadıklarında kapılarını açık tutmaktadırlar. Ancak, Alman yöneticiler kapılarını sürekli kapalı tutmakta, bu onların ziyaretçi istemediklerini anlamını taşımamaktadır (Mutlu, 2005: 223).

Sosyal ve kültürel çevre genelde dile yansımakta ve onu etkilemektedir. Dolayısıyla bir toplumun sosyo-kültürel durumu hakkında o toplumun dili analiz edilerek çok şey öğrenilebilir. Ayrıca, dillerin analiziyle, toplumlar arasındaki tarihsel bağlar hakkında da önemli ipuçları yakalanabilmektedir.

- Din

Biçimsel farklılıklarına rağmen din, insanlık tarihinde her zaman olmuştur. Dinin en önemli fonksiyonu, ona bağlı olan toplum için ruhsal huzur sağlamaktır. Tüm sosyal ve kültürel sistemlerde din ve ilgili kuruluşlar mevcuttur (Erdoğan, 1987: 147). Din, neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun, nelerin uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri belirler (Özkalp, 1992: 171).

Din, toplumun kültüründe önemli yer tutar. Çağlar boyu, ulusların birbirlerinden etkilenmesi, toplumların dini alışkanlıklarını da belli ölçülerde

etkilemiştir. Dini kuralları tam olarak uygulayan ülkelerin sayısı az olmakla beraber, dinden bağımsız varlık gösteren toplumlara da çok az rastlanmaktadır (Mutlu, 2005: 235).

Değişik ülkelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmeler açısından, faaliyette buldukları ülke dini hakkında bilgi sahibi olmak da oldukça önemlidir. Örneğin, pek çok İslâm ülkesinde, domuz eti ve domuz yağı içeren gıda maddeleri pazarlamak, ülkelerin inançlarına aykırı düştüğünden başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

- İnançlar, Tutumlar, Değerler, Normlar

İnançlar ve değerler, bireylerin belirli durum, kişi ve nesnelere karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadırlar (Duran, 2002: 9). İnanç, bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin sürekli bir organizasyonudur. İnsanlar belirli konularda, belirli inançlara sahip olabilirler. İnançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o toplumun kültür inançları da o derece kuvvetli olmaktadır (Özkalp, 1995: 41).

İnançlar, insan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Çünkü, inançlar sayesinde insanların psikolojik dünyaları devam etmektedir (Şimşek vd., 2003: 51). Bireyin inançlarının, duygularının ve tepkilerinin sonucunda tutumlar oluşur (Ayğın, 2005: 37).

Tutumlar, bireyin kendi dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleridir (Şimşek vd., 2003: 51). Tutumlar kültürün manevi yönünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol edilmesini sağladığı için göz ardı edilemezler (Köse vd., 2001: 226).

Bireysel tutum, bireyin yetişme tarzı ve yaşam boyu edindiği tecrübeleri sonucu oluşmakta ve bireyi diğer bireylerden ayıran özellikler arasında yer almaktadır (Özkalp ve Kırel, 1996: 93). Bireyin çevresindeki insan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ilişkin değişik tutumları vardır. İnsan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ne şekilde tepkide bulunacağı büyük ölçüde tutumları tarafından tayin edilir.

Bu nedenle, tutumlar bir hüküm, ya da karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir (Özkalp ve Kocacık, 1991: 294).

Değerler, bireyin davranışlarına rehberlik eden ilkelere ve yaşamında ulaşmak istediği amaçlar ile de ilgilidir (Aydın, 2003: 14). Toplumlara birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biri, sahip oldukları farklı değer sistemleri olarak belirtilebilir (Ayğın, 2005: 37). İş yaşamında değerler, işgörenlerin çalışmalarını, eylemlerini değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağı olmaktadır. İşgören davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgüt değerleri göstermektedir.

Her kültürde, toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunmaktadır. Bütün bunlar norm olarak adlandırılmaktadır. Norm, yaptırımı da olan kurallar sistemidir. Her toplumda, bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyinileceğinden, nasıl yemek yenileceğine, nerede nasıl oturulacağına kadar çeşitli normlar yer almaktadır (Aydın, 2003: 13). Bir sahne oyunu esnasında yüksek sesle konuşmamak, bir cenaze töreni için siyah giysiler giymek norm örnekleri olarak verilebilir (Ünsal, 2005: 6).

- Törelere ve Adetler

Törelere, uyulmadığında güçlü yaptırımı olan, o kültüre ait bireylerce, toplumun iyiliği için gerekli görülmüş normlardır. Toplum içerisinde cinsel yaklaşma yasağı, başkalarının mülkünü tahrip etme yasağı, törelere örnek olarak gösterilebilmektedir. (Ünsal, 2005: 6).

Adetler, törelere kadar güçlü olmayan, toplumun iyiliği için zorunlu görülmediğinden yaptırımı törelere kadar ağır olmayan normlardır. Yaygın olan ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve herhangi bir belirgin yaptırımı olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlar (Köse vd.,2001: 226) olarak tanımlanan adetlere yemeği ağzı kapatarak yemek gibi görgü kuralları örnek olarak gösterilebilir.

- Eğitim

Eğitim, toplumsal değerlerin nesilden nesile, toplumdan topluma aktarılmasında çok önemli yere sahip olmakla birlikte, kültürün gelişmesinde büyük rol oynamaktadır (Ömür, 1998: 24). Önceki nesillerin bilgi, görgü ve teknolojilerinin aktarılması da eğitim aracılığıyla mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1987: 149).

Eğitim yoluyla kültür öğeleri yeni nesillere aktarılırken, yaşanan zamanın şartlarına uydurulmakta ve bu özellik eğitimin, kültürün gerekliliğini sağlayan yönünü oluşturmaktadır. Farklı kültürlerde oluşan yenilik ve gelişmeler, yine eğitim yoluyla kültürel aktarımlara dönüşmektedir (Erdoğan, 1987: 152). Toplumun okuma-yazma oranı ve eğitim sistemi, o toplumun kültürel göstergelerindedir.

- Estetik

Estetik, bir kültürün sanatına, tiyatrosuna, müziğine ve dansına yansıyan, güzellik ve kalite anlayışı olarak ifade edilmektedir (Ball, 1996: 298).^{*} Estetikte uluslararası farklılıklar çok fazladır. Bunlar, ülkeden ziyade, bölgesel farklılıklardır. Estetik değerler, çeşitli sembollerin yorumlanması konusuna da açıklık getirmektedir.

- Semboller ve Davranışlar

Semboller, kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan öğeleridir. Belirli bir kültürü paylaşanlar tarafından algılanmaktadır. Sembolsüz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Sosyal grupların birliği, semboller aracılığı ile belirtilir. Örneğin bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır.

Dinlerin yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri çok geniş semboller sistemine dayanmaları sayesinde mümkün olmuştur. Sembollerin etkili biçimde kullanılması, liderliğin önemli yetenek niteliklerinden birisidir (Dönmezer, 1994: 248).

^{*} Aktaran; Mutlu, H.C., 2005: 234

Toplumlarda değişik renk veya cisimler, farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin, mavi ambalaj içerisinde piyasaya sunulan bir ürün, Çin kültüründe mavi ölüm ve hüznü ifade ettiğinden, Hong Kong’ da hiç ilgi görmemiştir (Mutlu, 2005: 235).

Etiket üzerindeki semboller de kültürel farklılıklardan dolayı yanlış anlaşılmaya yol açabilmektedir. Örneğin, Carlsberg firması, Afrika’da sattığı ürünlerin etiketinde bulunan iki fil resmine bir fil daha eklemek zorunda kalmıştır. Çünkü iki fil, Afrika’da, bir uğursuzluk sembolüdür (Ayęan, 2005: 33).

Davranışlar, gözlemlenebilir tavır kalıplarını içermektedir. Semboller ve davranışlar, kültür olgusunun en kolay gözlenebilen öğeleri olmasına karşın, çözümlenmeleri güçtür.

- Yasalar ve Politik Yaşam

Yasalar, davranışları düzenlemek için resmen benimsenen ve bir toplumu idare eden normlardır. Örf ve adetlerden farklı olarak yasalar, bilerek ve istenerek oluşturularak, yürürlüğe konmaktadırlar (Köse vd., 2001: 226). Yasalar, toplumun kültürel yapısını karakterize eden unsurlardandır (Ünsal, 2005: 6). Topluma açık olan kapalı mekânlarda sigara içme yasağı, yasalara örnek olarak gösterilebilir.

Politik yaşam, düzen ve yasaların kapsamı, kültürün oluşumunda rol almaktadır. Devletin otoriter yönünü oluşturan düzenleme fonksiyonu gereği olan genel bir politika veya politik tedbirler dizini vardır. Bunlar, toplumun genel yapısını korumaya yönelik, sürekliliği sağlayıcı tedbirlerin alınması ile ilgilidir. Aynı zamanda diğer toplumlarla ilişkilerde de belirleyici rol oynamaktadır (Erdoğan, 1987: 105).

- Sosyal Yapı

Sosyal yapı, belirli bir toplum içerisinde yaşayan bireylerin ilişkilerinde yer alan yerleşmiş tavır ve hareketler olarak tanımlanabilmektedir (Ömür, 1998: 24). Her toplumun, kültürel özellikleri tarafından şekillendirilmiş ve bu özelliklerini

gözlemlemeyi sağlayan kendisine özgü bir sosyal yapısı vardır. Sosyal yapının zaman içerisinde uğrayacağı değişiklikler, onu takip edecek bir kültürel değişimin zemini hazırlayabilirken, kültürel değişimler de sosyal yapının değişmesine etki etmektedir (Erdoğan, 1987: 134). Birçok toplumda, aile kavramının değişmesi, örnek olarak gösterilebilir.

Bütün ülke toplumları, ortak özelliklere göre çeşitli alt gruplara bölünmekte, bireyler birden fazla grubun üyesi olarak yaşamlarını sürdürmektedir. Bu grup üyelikleri iki başlık altında toplanabilir. Doğuştan ait olunan grup üyeliği (cinsiyet, aile, yaş, etnik köken) ve sonradan kazanılan grup üyeliği (din, politik tutum, meslek vb.). her toplumda bireyler, ait oldukları gruplara göre değerlendirilmektedir (Mutlu, 2005: 232).

2.5. Yönetim Açısından Kültür

Örgütlerde insan faktörünün öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır (Erdoğan, 1997: 113) Kültür, teknoloji transferine, yönetsel davranışlara, yönetsel ideolojilere ve örgüt ile devlet arasındaki ilişkilere etki etmektedir. Daha da önemlisi kültür, bireylerin düşünce ve davranışlarına da etki etmektedir.

Bireylerin davranış ve inanışları kültür olarak adlandırılmıştır. İş yaşamında insan faktörü önem kazandıkça, davranış bilimciler, bireylerin davranış nedenlerini araştırmışlardır. Bireyler, kültürlerine göre karar verir ve davranış sergilerler. Bireyin aldığı kararlar ve bu kararlarını uygulama zamanı o kişinin kültürel özelliklerine bağlıdır. Bu bağlamda, işverenler, işgörenlerin sahip oldukları özel inanç ve tutumlarını ve onlarda yerleşmemiş olan inanç ve tutumların nasıl oluşturulacağını, mevcut olanların nasıl değiştirilebileceğini bilmek istemişlerdir (Kavi, 2007: www.ceterisparibus.com).

Bir örgütte çalışan işgörenler, kendi kişilik özellikleri ile birlikte, kültürel niteliklerini de beraberinde getirir ve bu özellikleri görevlerindeki karar ve davranışlarına yansıtırlar (Erdoğan, 1991: 121). Bu durumda kültürel farklılıklar konusu gündeme gelmektedir. Kültürel farklılıkların iyi derecede anlaşılması, örgüte büyük avantajlar sağlayabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 38). Etkin bir yönetim, kültürel farklılıkları görmezden gelmek yerine onları aşmaya çalışmakla mümkün olabilecektir.

Birçok alanda olduğu gibi, kültür ve örgütler konusunda da çok çeşitli boyutları içine alan araştırmalar yapılmış, örgütlerin yönetim, yatırım, pazarlama gibi birçok alanı ile kültür arasındaki konular incelenmiştir (Altay, 2006: 34). Dünyanın hiçbir yerinde işletmeler, tek bir yönetim şeklini benimseyip, örgütün faaliyet gösterdiği çevreyi göz ardı ederek, üstün başarı sağlayamazlar. Örgütün içerisinde bulunduğu çevre kültürünün de iyi anlaşılması ve yönetim anlayışının geliştirilmesiyle başarı mümkün olabilecektir (Handy, 1995: 132).

2.5.1. Kültür ve Plânlama Fonksiyonu

Yönetimin en önemli fonksiyonu olarak nitelendirilen plânlama ile, amaçlara ulaşabilmek için en iyi hareket biçiminin seçilmesi ve bu seçeneklerin geliştirilmesi sağlanır. Böylece, nereye, nasıl, neden, hangi araç ve yöntemlerle ve kimlerin hangi çabalarıyla ulaşılacağı kararlaştırılmış olunur (Tosun, 1971: 45).

Yönetim sosyal bir süreçtir. Sadece örgütteki bireyleri ve ilişkilerini ilgilendiren sorunlarla değil, kuruluşun amaçlarıyla, değerler sistemi ve tavırlarıyla da ilgilidir (Erdoğan, 1983: 172). Örgüt, amaçları doğrultusunda plânını hazırlarken, toplumun kültürünü ve bu kültüre göre davranışı biçimlenmiş olan işgörenini unutmamalıdır.

2.5.2. Kültür ve rgtleme Fonksiyonu

Örgütleme, rgt amaçlarına ulaşılabilmesi için, işlevlerin gruplandırılması, gruplarda işlevleri yerine getirecek bireylerin denetlenmesi ve yetkililerin görevlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (ok, 1993: 69).

Örgütleme sürecinde işler tespit edilirken, kültürel değerlerin etkisi elbette ki olacaktır. Aynı bölüm içerisinde toplanacak işgörenlerin değerlerinin benzer olması, karşılıklı anlayışa ve grup içinde bir düzen sağlanması yardımcı olacaktır. Örneğin, bireyci bir kültürde, işgörenin yeteneklerini bağımsız olarak sergileyebileceği bireysel sorumluluk ve karar alma davranışları çerçevesinde yapılacak olan örgütleme çalışması bireyi motive edeceği gibi, örgütlemenin başarısını da olumlu yönde etkileyecektir (Duran, 2002: 32).

2.5.3. Kültür ve Yürütme Fonksiyonu

Yönetim fonksiyonları içerisinde, kültürün asıl etkin olduğu aşamadır. Yürütme fonksiyonu, örgütün kısa ve uzun vadede, etkin bir Şekilde işlerini yürütmesini sağlayacak olan tüm etkinlikleri içermektedir.

Bu aşamada yönetici, örgütteki insan faktörüyle birebir temas halinde olacak ve onları işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirmek kültürel yapılarına uygun emirler vermekle mümkün olabilecektir (Duran, 2002: 32).

2.5.4. Kültür ve Koordinasyon Fonksiyonu

Örgüt içerisindeki grupların çalışmalarının birbirine bağlanması ve düzenlenmesi faaliyetlerini içeren yönetim fonksiyonu koordinasyondur. Kültürel farklılıklar, bireyler arası iletişimin niteliğini etkilemektedir (Can, 1992: 252).

Örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin kültür öğeleri arasındaki benzerlik, gruplararası koordinasyonun ilk şartıdır. Koordinasyon fonksiyonunu en çok etkileyen kültür öğesi dildir. Örgüt içerisindeki bireylerin aynı dili konuşmaları, haberleşmeyi kolaylaştıracaktır (Duran, 2002: 36).

2.5.5. Kültür ve Kontrol Fonksiyonu

Kontrol, hedeflenen amaca varılıp varılmadığını veya amacın ne derecede gerçekleştiğini incelemektir. Örgütteki işgörenlerin, benzer kontrol ölçütlerini kabullenmeleri, aynı kültüre mensup olduklarında kolaylaşacak ve örgüt etkin bir kontrol gerçekleştirebilecektir.

Toplumun teknolojik yapısı kontrol araçlarını belirlerken, kültürel değerler, tutum ve tavırlar, kontrolü zorlaştırıcı ya da kolaylaştırıcı rol oynamaktadırlar. Tavır ve davranışları etkileyen kültürel olgular, belirli durumlarda kontrol standartları olabilmektedir (Duran, 2002: 38).

2.6. Kültürel Farklılıklar

Kültürel olarak farklı olanı anlamak ve kendini kültürel olarak tanımak, yapılandırmak ihtiyacı, iş ortamlarının uluslararası ve çok kültürlü ortama dönüşmeye başlamasıyla zorunluluk haline gelmiştir (Erdem ve Çukur, 2007: 4). Sargut'un (2001: 96) da belirttiği gibi, her kültürün kendine özgü bir çalışan insan modeli üretmesi kaçınılmazdır. Kültürden kültüre farklılaşan değerler, davranış biçimleri farklı olan işgören modelleri oluşturmaktadır.

Kültürlerin ülkeden ülkeye farklılıkları, farklı ülkelerin ulusal kültürlerinin benzerlikleri, kültürel değerlerin örgütte istihdam edilen işgörenlerin tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediği konularında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Hofstede (1980), Schwartz (1994), Simith vd. (1996) ve Trompenaars (1993)

kültürlerarası farklılıklara işaret eden araştırmaları gerçekleştirmişlerdir (Yeşil, 2007: 236).

Bu çalışmalardan literatürde en çok söz edileni Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede'e ait olandır. Hofstede, 1967-1969, 1971-1973 yılları arasında iki farklı zaman diliminde, IBM şirketinin 64 ülkede bulunan pazarlama şubelerinde, yaklaşık 116.000 işgörene yaptığı anketten elde ettiği sonuçlarla, kültürel boyutları ortaya koymuştur.

Hofstede'in öne sürdüğu bu boyutlar, insanların kendilerini birey olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı tanımladıklarını gösteren bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism), toplumda gücü az olanların, gücün eşit dağılmamasını ne derecede kabul ettiklerini gösteren güç mesafesi (power distance), toplumdaki keskin değerlerin materyalizm ve atılganlık mı yoksa ilişkiler ve genel yaşam kalitesi ile mi ilgili olduğunu gösteren erillik-dişillik (masculinity-femininity), toplumdaki bireylerin belirsizlik durumunda kendilerini ne ölçüde tehdit altında hissettiklerini ifade eden belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) dır (Ergin, 2000: 247).

Asya ülkelerini kapsayan çalışmasından sonra Hofstede bu boyutlara, toplumların zamana bakış açısını ifade eden uzun dönem yönelimini (long-term orientation) eklemiştir.

2.6.1. Güç Mesafesi (Power Distance)

Güç mesafesi, toplum içerisindeki eşitlik ve eşitsizliğin derecesi üzerine yoğunlaşmaktadır (www.geert-hofstede.com). Yüksek güç mesafesi, eşitsizliklerin boyutunun yüksek olduğunu ve buna toplum içerisinde müsaade edildiğini göstermektedir.

Toplumsal kültürü* ölçme araçlarından biri olan güç mesafesi, bir toplumun üyeleri arasındaki güç farklılıklarının tanımıdır. Güç mesafesinin, toplumlar arasında farklılık göstermesine, okul, aile, yaşanan coğrafya, nüfus, zenginlik gibi birçok faktör sebep olarak gösterilebilmektedir (Hofstede, 1991: 44).

Her toplumun kendine göre bir sosyal eşitlik anlayışı olmakta ve her toplumda az ya da çok mutlaka bir eşitsizlik durumu görülmektedir. Bazıları diğerlerinden daha zengin, bazıları daha fazla statü sahibi olabilmektedir (Ayğın, 2005: 46). Toplumda, gücün bireyler arasında dağılım biçimini yansıtan güç mesafesi, ayrıca gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin toplum üyeleri tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir (Yeşil, 2007: 236).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, bireylerin kendilerine ait bir yerleri vardır ve gücü göstermek için statü önemli olmaktadır. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda güçlü olanlar kendilerini daha düşük güçte göstermeye eğilimlidirler (Monji ve Hofstede, 2002: 63).** Bazı toplumlar emir-komuta zincirini tercih ederek güce önem verirken, bazı toplumlar mümkün olduğunca eşitlikçi anlayışı benimsemektedirler.

Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, işgörenler işlerini üstlerinin istekleri doğrultusunda yapmaya çalışmakta, üst yönetim ile uyumlu olmaya özen göstermekte, onlarla anlaşmazlık yaşamaktan kaçınmaktadırlar (Mead, 1990: 18).*** Üstlerine körü körüne uyan bireylerin bulunduğu toplumlarda yüksek güç mesafesi var demektir. Güç mesafesi düşük olan toplumlarda, işgörenler daha bağımsız olmakta ve demokratik bir yönetim istemekten, mesafenin yüksek olduğu toplumlarda, otokratik bir yönetim tarzı

* Kültürel boyut ölçümünde, kültürel boyut ölçüm veya sınıflandırmaların temelini oluşturan veriler bireysel cevaplara dayanmaktadır. Toplumsal kültür, toplumdaki bireylerin puanlarının ortalaması alınıp bir ortalama değer bulunarak belirlenmektedir. Bu durumda, toplum içerisindeki bireylerin farklı cevapları ve farklı kültür durumları söz konusudur. Bu tez çalışmasına konu olan da, bireysel kültür farklılıklarıdır.

** Aktaran; Altay, 2004: 304

*** Aktaran; Ömür, 1998: 26

benimsenmektedir. Yüksek güç mesafesi görülen kültürlerde patronlar, rütbeliler üst makamlarda bulunmaktadır ve haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Onların haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2001: 182). Düşük güç mesafesi görülen kültürlerde ise, sorgulayan bir yapı mevcuttur. Bireyler daha katılımcıdır. Hiyerarşinin sınırları keskin çizgilerle çizilmemiştir. Ast- üst eşitliği söz konusudur (Endel, 1997: 421)

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gelirler arasında büyük farklılıklar görülmekte ve orta sınıf kesimi çok az olmaktadır. Üstler, astların birkaç katı ücret almaktadırlar. Astlar ve üstler arasındaki ilişki daha çok duygusal nitelikte olup, iyi yöneticiye iyi baba gözüyle bakılmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, astlar ve üstler birbirlerini eşit olarak görmekte, hiyerarşi sadece rollerin eşitsizliği olup uyumun sağlanması için varılmaktadır. Ücretlerdeki fark fazla olmamakta, işgörenler çoğunlukla kalifiye eleman olmaktadır. İşgörenler için ideal yönetici, astların da fikirlerini dikkate alan, bilgili bir demokrattır (Altay, 1997: 79).

Hofstede araştırmaları sonucu, güç mesafesi düşük olan toplumlara Avusturya, Danimarka, Almanya, İsrail, Yeni Zelanda, İrlanda ve Amerika'yı örnek gösterirken, Malezya, Meksika, Fransa, Türkiye, Filipinler, Hong Kong ve Hindistan'ı da güç mesafesi yüksek toplumlar olarak belirtmiştir.

Güç mesafesinin yüksek veya düşüklüğü bireyin bulunduğu tüm ortamlarda çeşitli şekillerde kendini göstermektedir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda, çocuklar ebeveynlerine karşı itaatkar ve bağımlı bir yaşam sergilerken, düşük olan toplumlarda, ebeveynler çocuklarına yaşıtmişçasına muamele etmekte, zorunlu bir saygı gözlenmemektedir. Okul yaşamında da bu kültürel farklılık kendini göstermektedir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda öğretmen, tıpkı yöneticiler gibi her koşulda haklı görülmekte, öğrenciler üzerinde fiziki cezalandırma dahi yapabilmekteyken, güç mesafesi düşük toplumlarda eğitim öğrenci odaklı olmakta, öğretmenler genel gerçekleri anlatan deneyimli bilirkişiler olarak görülmektedir.

Araştırmalara göre, Türk toplumunda görülen yüksek güç mesafesi, merkezileşmeyi destekleyip, katılımcılığı azaltmaktadır. Bu durum astların üstlerine

karşı itaatkar olmalarına, güçlü ve nüfuzlu kişilerden çekinen, kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesinden rahatsızlık hissetmeyen kişilik sergilemelerine sebep olmaktadır (Duran, 2002: 43).

2.6.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Belirsizlikten kaçınma boyutunda, toplum içerisinde belirsizliklere gösterilen toleransın seviyesi üzerine odaklanılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda kurallara yönlendirilmiş bir toplum söz konusu olmakta, yasalar, düzenlemeler toplumdaki belirsizliğin ortadan kaldırılmasında rol oynamaktadır. Düşük belirsizlik kaçınma gösteren toplumlarda belirsizlik konusuna daha az duyarlı olunduğu, fikirlerin çeşitliliğine daha fazla tolerans gösterildiği ifade edilmektedir (www.geert-hofstede.com).

Bireylerin belirsizlik içeren ortamlara uyum göstermekte önemli sorunlarla karşılaştıkları bilinmektedir. Bilginin yanlış, ya da yetersiz olduğu, karışıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez şekilde geliştiği ortamlarda bireyler kendilerini tehdit altında hissetmekte, belirsizlikle baş edememe, sonuçta belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirmektedir (Sargut, 2001: 180).

Toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin herhangi bir işe atılma konusunda belirsiz durumlardan çekinip, sağlam durumları tercih etmesi sonucunu doğuracaktır. Belirsizlikten kaçınılmayan tarafta riski göze almak bulunmaktadır ve böyle toplumlara göre risk, bilinmezle birlikte hareket eder, sonuç ne olursa olsun, önemli olan yaşamın devam etmesidir (Mutlu, 2005: 240).

Belirsizlikten kaçınma derecesinin düşük olduğu toplumlarda, hayatın içerisindeki belirsizlikler daha rahat kabullenilebilmekte ve bu toplumlarda her gün olduğu gibi yaşanmaktadır. Bu nedenle de heyecan ve stres daha azdır. Bu toplumlarda zorunlu olarak ihtiyaç duyulmadıkça, kurallar oluşturulması istenmeyen bir durumdur. Bireyler, kurallara gereksinim duymayacak kadar kendinden emin olmakta ve farklı davranışlar tehdit olarak algılanmamaktadır (Altay, 1997: 96).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise, hayatın içerisindeki belirsizlikler, sürekli savaşılmaması gereken bir tehdit unsuru olarak görülmektedir (Ayğın, 2005: 60). Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda oldukça fazla tabu yer almakta ve toplum üyeleri geleneklerine bağılı hareket etmektedir. Aile içerisinde, yeniliğe karşı direnç söz konusudur ve farklı olan, tehlikeli olarak kabul edilmektedir (Hofstede, 1997: 118). Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek bireylerden oluşan toplumlarda, bireyler kendilerine yaşamı daha güvenli hale getirmek için, daha fazla iş güvencesi ve ayrıntılı iş tanımını belirtmesini istemektedirler.

Belirsizlikten kaçınma, örgüt yönetimini, süreçlerin planlanmasını, yönlendirilmesini, izlenmesini, kontrolünü de etkilemektedir (Morosini v.d., 1998: 145)*. Örgütler yoğun olarak yazılı kural ve prosedürlere sahip olma eğiliminde (Ömür, 1998: 26), işgören ve işverenler bunları duygusal bir ihtiyaç olarak görmekte ve yapılan işlerde bu formalite devam etmektedir (Ayğın, 2005: 64). Yüksek belirsizlikten kaçınan toplumdaki örgüt çalışanları, yönetici ve uzman güvenilirliğine büyük önem vermekte ve dolayısıyla örgütlerde büyük çapta uzmanlaşma söz konusu olmaktadır. İşgörenler sorumluluk almaktan çekinmekte, bu sebeple daha durağan bir kariyer elde etmektedirler (Ayğın, 2005: 64).

Hofstede araştırmaları sonucunda, belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde olan ülkeler olarak Türkiye, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya ve Fransa gibi ülkeleri belirtmiş; Singapur, İsveç, Danimarka, Hong Kong, İngiltere ve Amerika gibi ülkelerin ise, belirsizlikten kaçınma derecelerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur.

2.6.3. Bireycilik-Toplumculuk (Individualism-Collectivism)

Hofstede bireyciliğin, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, herkesin sadece kendine, ya da çekirdek ailesine bakmak zorunda olduğu toplumlar için, toplumculuğun, bireylerin doğuştan itibaren güçlü ve sıkı gruplara bağılı olduğu ve

* Aktaran; Altay, 2004: 306

bu bağılılığın yaşam süresince, sorgulanmayan bir sadakat karşılığında varolduğu toplumlar için geçerli olduğunu belirtmiştir (Kağıtçıbaşı, 1999: 360). Bireycilik-toplumculuk boyutu, bireylerin kendilerine mi yoksa bir toplumsal gruba mı, yöneldikleri sorusunun cevabını vermeye çalışmaktadır (Steper v.d., 2002: 34).*

Yüksek bireycilik söz konusuysa, bireyler kendilerinin, bağlı oldukları gruptan daha önemli olduğunu düşünürler. Bu tip toplumlarda herkes bağımsızdır ve kendi ayakları üzerinde durmaktadır. Bireyciliğin düşük olması durumunda toplumculuk söz konusudur ve bu tip toplumlarda bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları aile, ya da önemli gördükleri toplulukları düşünmekte, kendilerini tanıtırken öncelikle bağlı oldukları grubu ifade etmektedirler.

Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda en önemli değer, insan olarak görülmekte, dolayısıyla da yasalar ve hukukun temelinde eşitlik ve insan faktörü önemli yer tutmaktadır. Kanun ve doğruların herkes için aynı olması beklenmektedir. Toplumcu kültürlerde ise, kanunlar ve doğrular gruptan gruba farklılık göstermekte, fikirler grup üyeleri tarafından belirlenmekte, içinde bulunulan grup özel yaşama da müdahale edebilmektedir (Ayğın, 2005: 53).

Toplumcu kültürlerde, çocukların içerisinde büyüdükleri aileler, anne, baba ve çocuklardan başka, büyükbaba, büyükanne, teyze, dayı, amca, hala gibi beraber yaşayan daha birçok insanı barındırmakta ve çocuklar her zaman kendilerini bu topluluğun bir parçası olarak görmektedirler. Ailenin bir araya geldiği, düğün, cenaze gibi törenler oldukça önemli olup, kaçırılmaması gerekmekte, böyle toplumlarda bu tür nedenlerle işgörelere özel izin verilmektedir (Ayğın, 2005: 55)

Çocuğun bilincinde erken yaşlarda aile içinde kurulan birey ve grup arasındaki ilişki, sonraları okulda güçlendirilmektedir. Bireyciliğin ön planda olduğu toplum öğrencileri, toplumcu kültür öğrencilerine göre öğretmenleriyle daha rahat ilişki kurabilmektedirler. Bireyci ve toplumcu kültürler arasında eğitime bakış açısı yönünden de farklılık söz konusudur. Toplumcu kültür üyesi için, kendisini ekonomik refaha kavuşturacak, statü kazandıracak olduğunu düşündüğünden eğitim

* Aktaran; Altay, 2004: 304.

sonucu alacağı diploma önemliyken, bireyci toplum üyesi için eğitim kişisel gelişim ve kültür aracı olarak düşünülmektedir.

Örgütlerde bireycilik, bireysel sorumluluk ve bireysel ödüllendirme olarak kendini göstermekte, toplumculuk ise grup dayanışması ile birlikte grup ödülüne vurgu yapmaktadır (Koren ve Nollen, 1996: 758)* Bireyci kültürlerde, kayırmalara yol açacağı düşünüldüğünden işyerinde akrabalık ilişkileri istenmeyen bir durumken, toplumcu kültürlerde akrabanın işe alınma önceliği olduğuna inanılmakta ve bu durumun riski azaltabileceği düşünülmektedir.

Bireyci toplumlarda yöneticiler yönetim uygulamalarını daima güncellemek ve modern yönetim uygulamalarını hayata geçirmek için çaba sarf etmektedirler. Örgütteki ilişkiler profesyonelliğe dayanmaktadır. Görev bilinci vardır ve görev ilişkiden daha ön planda gelmektedir. Toplumcu kültürdeki örgütlerde ise işgörenler arasında duygusal ilişkiler söz konusu olmakta ve bireyin aynı örgütte çalışma süresi uzun olmaktadır (Ayğın, 2005: 57).

Hofstede araştırmaları sonucunda, zengin ülkelerin yüksek bireyciliğe, fakir ülkelerin ise yüksek toplumculuğa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekten de gayri safi millî hâsılası** büyük olan A.B.D., Kanada, İsveç, Avustralya, Danimarka gibi ülkelerde bireycilik derecesi oldukça yüksek, buna karşın, Guatemala, Pakistan Ekvator, Kolombiya, Panama gibi ülkelerde düşüktür. Buralarda toplumcu kültür görülmektedir (Mutlu, 2005: 240). Türk toplumu da Hofstede' in araştırmaları sonucuna göre toplumcu kültürler arasında yer almaktadır.

* Aktaran; Altay, 2004: 305.

** Gayri safi milli hasıla (GSMH): Bir ulusal ekonomide belirli bir dönem (genellikle bir takvim yılı) içinde, üretilen mal ve hizmet değerlerinin toplamı.

2.6.4. Erillik-Dişillik (Masculinity-Femininity)

Hofstede, toplumları eril ve dişil toplumlar olarak da sınıflandırmaktadır. Bu tanımlamayla, farklı toplumlarda kadınlara ve erkeklere farklı rollerin uygun görüldüğü bildirilmektedir (Morden, 1999: 27). Hofstede, erillik dişillik boyutunun tam olarak anlaşılabilmesi ve araştırmalarda az ilgi görmesi üzerine, bu boyutun bireysel seviyede değil de, toplumsal seviyede olduğunun üzerinde durmuştur.

Hofstede' e göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, eril kültür söz konusudur (Hofstede, 1980: 42-43). Dişil kültürün göstergeleri ise, bireyler arası ilişkilere ve bireye verilen önem, yaşamın genel kalitesini önde tutmaktır.

Topumlarda dişillik ile ilişkilendirilen durumlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, anlayışlı olmak iken, erillikle ilişkilendirilen durumlar, saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak şeklinde sıralanabilmektedir (Sargut, 2001: 175). Eril bir toplumda, iddiacılık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler, hayatın kalitesi, sıcak ilişkiler kurma, zayıfları kollama, dayanışma gibi değerlerden daha baskındır. Dişil bir toplumda ise, tam tersi söz konusudur (Hofstede, 1991: 82).

Eril kültürlü toplumlarda anlaşmazlıklar “iyi olan kazansın” mantığıyla savaşılarak çözümlenirken, dişil kültürlü toplumlarda anlaşmazlıkların çözümünde öncelik uzlaşma ve tartışma olmaktadır (Duran, 2002: 49). Erillik-dişillik boyutu, bireylerin iş hedeflerine mi yoksa arkadaşlık hedeflerine mi öncelik verdiklerini de göstermektedir (www.ozyazilim.com, 2007).

Dişil kültüre sahip toplumlarda çocuklar arasında cinsiyet ayrımı görülmemektedir. Ancak eril kültürde, erkek çocuklar performans oyunlarına yönlendirilirken, kız çocuklar evcilik oyunlarına yönlendirilmektedir. Dişil toplumda, hem kız hem erkek çocuklara ılımlı olmaları ve kavga etmemeleri

öğretilirken, eril toplumlarda kız çocukların kavga etmemeleri gerektiği ancak erkekler için bunun geçerli olmadığı öğretilmekte, erkekler ağlamaz mantığı kabul edilmektedir (Ayğın, 2005: 69).

Eril toplumlarda, çocuğun başarısız olup sınıfta kalması felaket gibi görülürken, dişil toplumlarda bu durum telâfisi olabilecek, küçük bir kaza olarak görülmektedir. Eril kültürdeki bireyler için, yaşamın her anında iş yer almaktadır ve çalışmak için yaşamak ilkesi vurgulanmaktadır. Dişil kültürdeki bireyler ise, yaşamak için çalışırlar. Her iki kültürdeki ideal yönetici tipi farklıdır. Eril toplumdaki ideal yönetici, iddiacı, azimli ve saldırgan olup, kararları kendi başına verirken, dişil toplumdaki ideal yönetici, kendini ön plana çıkarmayan, sezgili ve karar almada oy birliğine inanan olmaktadır.

Hofstede'in araştırma sonuçlarına göre, Japonya, Avusturya, Venezuela, İsviçre, Meksika ve İtalya eril kültüre sahip ülkelerken, Danimarka, Finlandiya, Hollanda, Norveç ve İsveç dişil kültüre sahip ülkelerin başında gelmektedir (www.geert-hofstede.com, 2008). Hofstede araştırmalarında Türkiye otuz ikinci sırada yer alarak, dişil değerlerin ağır bastığı bir toplum olarak belirtilmektedir.

Eril toplum olan Japonya'da kadınların görevi, ev ile ilgilenmek ve çocuk yetiştirmekken, dişil kültür toplumu olan İsveç'te Volvo fabrikasında eşile beraber çalışan birçok kadın vardır (www.ozyazilim.com, 2007). Japonya'da üst düzeylerde olmak, kazanç ve maddi servet sağlamak, gelişmek, büyümek, mücadele etmek erdem olarak kabul edilirken, Norveç'te arkadaşlık ortamı ile birlikte işbirliğine ve iş güvenliğine önem verilmektedir. Eril toplumlarda, büyük çaptaki örgütlerin kurulmasına sık rastlanırken, dişil toplumlarda daha çok küçük işletmeler görülmektedir (Mutlu, 2005: 240).

2.6.5. Uzun Dönem Yönelimi (Long-Term Orientation)

Hofstede'in Asya ülkelerindeki IBM firmalarında yapmış olduğu kültürel nitelikli araştırmalar sonucunda, uzun dönem yöneliminin de kültür boyutlarından

biri olarak ele alınması gerektiği ortaya çıkmış, Hofstede ve Kanadalı bilim adamı Micheal Bond 1988’de bu boyutu tanımlamışlardır.

Uzun dönem yönelimi boyutunda, toplumun benimsediği ve benimsemediği konular ile gelenek ve düşünce değerlerine düşkünlükleri üzerine odaklanılmaktadır. Uzun dönem yöneliminin yüksek olması, geleneklere saygıyı, uzun dönemli taahhütlerin değerlerini göstermekteyken, düşük derecede uzun dönemli yönlendirme, o toplumda uzun vadeli ilişkilerin güçlü ve geleneksel fikirlerin kuvvetli olmadığını göstermektedir. Bu kültürde, değişiklikler çok hızlı olabilmekte, ancak uzun vadeli taahhütlerde değişiklik için kolay adım atılamamaktadır (www.geert-hofstede.com, 2008).

Uzun dönemli düşünen toplumlarda, geçmişe ait değerlerin korunması, sabır, bağlılık, büyüklere saygı gibi değerler önem kazanmakta, bu toplumlarda emeğe büyük saygı duyulmaktadır. Bu toplumlardaki bireyler birçok şeyi bilmekte ve yatırımlar için tasarruflar ayırmaktadırlar. Düşüncelerinde dinamikler ve ilişkiler genellikle statülere göre düzenlenmektedir (Barkema ve Vermeulen, 1997: 849).

Uzun dönem yönelimli kültürlerde örgütler, kısa dönemli düşünenlere göre daha yüksek performans göstermektedirler. Kısa dönemli plânlara öncelik vermek ve günü kurtarma anlayışı saygı görmemektedir (Ayğın, 2005: 77). Uzun dönem yönelimli kültürlerde örgütler, belirli birtakım süreçlerden sonra kâr elde etmeyi amaçlarken, kısa dönem yönelimli örgütler her faaliyetin ardından kârı amaçlamaktadırlar (Roath vd., 2002: 10-11).

3.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL AÇIDAN KÜLTÜREL FARKLILIKLAR İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, araştırma yapılan örgütlerdeki işgörenlerin kültürel özelliklerinin belirlenmesi, örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi ve kültürel farklılıkları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığının irdelenmesidir.

Kültürel farklılıklar ile örgüt arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Özellikle Hofstede, işgörenlerin kültürel farklılıkları üzerine çalışmış ve bu konudaki diğer çalışmalara da temel oluşturmuştur.

Bu araştırmada, farklı kültür boyutlarında örgüte duyulan bağlılık düzeyinde bir farklılık olup olmadığı incelenerek, örgüt yönetimine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve kültürel tutumlarını ortaya koymak için, anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Uygulanan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer alırken; anketin ikinci bölümde işgörenlerin kültürel tutumlarını ölçmeye yönelik 33 ifade; ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak 24 ifade yer almıştır.

Anketler, Muğla İli Turizm Müdürlüğü' ne kayıtlı, Muğla İli ve ilçelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinden 30' una, bu konaklama işletmelerinde çalışan bireyler aracılığıyla ve e-posta yoluyla sunulmuş ve aynı yollarla dağıtılan toplam 400 anketten 293 adeti kullanılabilir olarak geri toplanmıştır. Anket yoluyla elde edilen bilgiler bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS paket programı yardımıyla analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlikleri

Araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, Allen ve Meyer' in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği orijinalinden Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte, her biri için sekiz ifadeden oluşan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerini gösteren toplam 24 adet ifade bulunmaktadır.

İşgörenlerin kültürel tutumları ise, Hofstede'in araştırma sonuçları incelenerek oluşturulan 33 ifadeyle ölçülmüştür. 1-10 güç mesafesi; 11-14 bireycilik-toplumculuk; 15-21 belirsizlikten kaçınma; 22-28 dişilik-erillik; ve 29-33 uzun zaman yönelimi boyutlarına yönelik ifadelerdir.

Tablo-1' de kültürel değişkenleri belirlemek için, geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayısı (0,651) görülmektedir. Bu katsayıya göre kültürel değişkenleri belirlediğimiz ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şöyle yorumlanır (Kayış, 2005: 405):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçektir.

Tablo 1. Güvenirlilik Analizi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.651	33

Tablo-2' de örgütsel bağlılık değişkenleri (duygusal, devam ve normatif bağlılığı) belirlemek için kullanılan ölçeğin güvenirlilik katsayısı (0,674) görülmektedir.

Tablo 2. Güvenirlilik Analizi (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	4

Bu katsayıya göre örgütsel bağlılık değişkenleri belirlediğimiz ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir.

3.4. Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

3.4.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler

Örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgiler şöyledir:

Tablo-3' de araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımları görülmektedir.

Tablo 3. Cinsiyet

	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	104	35.5
Erkek	188	64.2
Cevapsız	1	.3
Toplam	293	100.0

Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılanların % 35.5'i kadın, % 64.2'si erkektir. İzleyen analiz çıktısında araştırmaya katılanların yaş dağılımı görülmektedir.

Tablo 4. Yaş

	Sıklık	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	85	29.0
26-35 yaş arası	151	51.5
36-45 yaş arası	44	15.0
46 ve üstü	13	4.4
Toplam	293	100.0

Tablo-4'den de görüleceği üzere araştırmaya katılanların % 66.5'lik kısmı 26-45 yaş aralığında, % 29'lık kısmı 25 yaş ve altında ve düşük bir yüzde olarak % 4.4'lük kısmı ise 46 yaş ve üstündedir. İzleyen analiz çıktısında araştırmaya katılanların inanç tercihleri görülmektedir.

Tablo 5. İnanç Tercihi

	Sıklık	Yüzde (%)
Müslüman	288	98.3
Hıristiyan	2	.7
Diğer	3	1.0
Toplam	293	100.0

Tablo-5' den de görüleceği üzere % 1.7'lik kısım haricinde araştırmaya katılanlar Müslüman'dır.

İzleyen tabloda ankete katılanların doğdukları yer görülmektedir. Bu tabloda araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin faaliyet gösterdikleri yer ile diğer iller ayrımı yapılarak çizelgelenmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Memleketleri

	Sıklık	Yüzde (%)
Çalıştığı Yöreden	58	19.8
Diğer	235	80.2
Toplam	293	100.0

Tablo-6' dan da görüleceği üzere araştırmaya katılanlar büyük bir oranda çalıştığı yöreden değildir. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılanların medeni durumları çizelgelenmiştir.

Tablo 7. Medeni Durum

	Sıklık	Yüz de (%)
Bekar	169	57.7
Evli	124	42.3
Toplam	293	100.0

Tablo 7'den de görüleceği üzere araştırmaya katılanların % 57.7'si bekar, % 42.3'ü evlidir. Tablo-8' de araştırmaya katılanların eğitim durumları görülmektedir.

Tablo 8. Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde (%)
İlköğretim	73	24.9
Lise	126	43.0
Önlisans/lisans	86	29.4
Lisansüstü	8	2.7
Toplam	293	100.0

Tablodan görüleceği üzere araştırmaya katılanları % 24, 9'u ilköğretim, % 43'ü lise, % 29.4'ü önlisans ve lisans ve % 2.7'lik kısmı lisansüstü eğitim görmüşlerdir. İzleyen Tablo-9' da araştırmaya katılanların şu anki aile yapıları görülmektedir.

Tablo 9. Aile Yapısı

	Sıklık	Yüzde (%)
Tek Kişi	17	5.8
Çekirdek Aile	194	66.2
Geniş Aile	80	27.3
Diğer	2	.7
Toplam	293	100.0

Bulgulara göre araştırmaya katılanların büyük bir kısmı aile kurumu içinde yaşamaktadırlar. İzleyen Tablo-10' da çalışanların çalıştıkları otelde toplam çalışma süreleri görülmektedir.

Tablo 10. Şu Anki İşletmede Toplam Çalışma Süresi

	Sıklık	Yüzde (%)
1 Yıdan Az	20	6.8
1-4 Yıl	170	58.0
5-8 Yıl	79	27.0
8 Yıl üstü	24	8.2
Toplam	293	100.0

Tablodan görüleceği üzere çalışanların % 6.8'i bir yıldan az, % 58'i 1-4 yıl arasında, % 27'si 5-8 yıl arasında ve % 8.2'i 8 yıl ve üstünde şuan çalıştıkları işletmelerde görev yapmaktadırlar.

Tablo 11. Çalışanların Yönetim Seviyesi

	Sıklık	Yüzde (%)
Alt Kademe	206	70.3
Orta Kademe	58	19.8
Üst Kademe	29	9.9
Toplam	293	100.0

Tablo-11' den de görüleceği üzere çalışanların % 70.3'ü alt kademe, % 19.8'i alt kademe ve % 9.9'u üst kademe yönetim seviyesinde görev yapmaktadırlar. Tablo-12' de çalışanların daha önce başka bir otelde çalışıp çalışmadıkları görülmektedir.

Tablo 12. Daha Önceki Çalışma Durumu

	Sıklık	Yüzde (%)
Evet	197	67.2
Hayır	96	32.8
Toplam	293	100.0

Tablodan görüleceği üzere çalışanların % 67.2'si daha önce başka otellerde çalışmış, % 32.8'i ise ilk defa çalışmaktadırlar.

Araştırmaya katılanların kültürel boyutlara ilişkin tutumları aşağıdaki Tablo-13' de görüldüğü gibidir.

Tablo 13. Kültürel Boyutlara İlişkin Tutumlar

		Toplumculuk -Bireycilik	Belirsizlikten Kaçınma	Erillik- Dişillik	Uzun Zaman Yönelimi	Güç Mesafesi
N	Valid (Geçerli)	293	293	293	293	292
	Missing (Geçersiz)	0	0	0	0	1
Mean (Ortalama)		2.9431	3.2008	3.3197	3.2776	3.2827
Median (Ortanca)		3.0000	3.1667	3.5000	3.3333	3.3333

Araştırmada kültürel boyutları ölçen ölçekler boyutların bir yönünü ölçecek biçimde ifadelere dönüştürülmüştür. Buna göre, bireycilik-toplumculuk boyutunu ölçen toplam dokuz ifade içerisinde, bireyciliği ölçen beşinci, yedinci ve sekizinci ifadeler dönüşüme tabi tutulmuş, böylece dokuz ifade de toplumculuğu ölçen ifadeler haline getirilmiştir. Tablo-13’ de görüldüğü gibi örneklemin toplumculuk ve bireycilik arasında bir tutum içinde olduğu görülmektedir. Ortalamanın neredeyse üç olmasından, örneklemin bu konudaki tutumlarında kararsız oldukları gözlemlenmektedir.

Bu durumun turizmde çalışmaktan kaynaklanabileceği ve bireysel başarının daha ön planda tutulmasının neden olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer biçimde diğer bütün faktörlerde bir ortalama söz konusu olmaktadır.

Tablodaki ortalamalar göz önüne alındığında örneklemin geneli için kültürel boyutlarda baskın bir tarafta olmadığı bulgulanmıştır.

3.4.2. İstatistiksel Analizler

Araştırmanın bu bölümde istatistiksel analizler yapılmıştır. Ölçeklere uygulanan bir diğer analiz ise normallik testidir. Normallik testi kültür ve bağlılık boyutlarına uygulanmıştır.

Normallik testi analizleri Tablo-14 ve Tablo-15’ de görülmektedir. Kültür boyutlarına ilişkin normallik testi analizi çıktısı aşağıdaki Tablo-14’ de görüldüğü gibidir. Daha sonra kültür boyutu ile örgütsel bağlılık boyutu değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerine bakılmıştır.

Kültürel bağlamın, insanların içinde yaşadıkları toplumdaki kurumlarla olan iletişime etkisi olacağı yadsınmaz. Bu gerçeklikten hareketle, kültürel öğelerin örgütsel düzlemdeki bireyin tutum ve davranışlarına etkisi kaçınılmaz olacaktır.

Bu araştırma bir noktada bu kültürel boyutların işgörenin örgüte ilişkin bağlılığını nasıl etkilediğini ortaya koyma amacındadır. Bunun için yapılan analiz kültürel unsurlar ile bağlılık unsuru arasındaki ilişkidir.

Tablo 14. Kültürel Boyutlar Ölçeğine İlişkin Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df (Serbestlik derecesi)	Sig. (Anlamlılık düzeyi)	Statistic	df (Serbestlik derecesi)	Sig. (Anlamlılık düzeyi)
Güç Mesafesi	.099	292	.000	.981	292	.001
Toplumculuk	.131	292	.000	.980	292	.000
Belirsizlikten Kaçınma	.082	292	.000	.979	292	.000
Erillik	.136	292	.000	.969	292	.000
Uzun Zaman Yönelimi	.073	292	.001	.987	292	.010

a Lilliefors Significance Correction

Tablo-14’ de görüldüğü üzere, Kolmogorov-Smirnov(a)’ya ait anlamlılık değerleri 0,05’ten küçük olduğu için bu değişkenlere dağılımının normal olduğu anlaşılır. Bu değişkenlere ilişkin analizlerde parametrik istatistiksel analizlerin yapılmasında bir sakınca yoktur.

Bağlılık boyutlarına ilişkin normallik testi analizi çıktısı Tablo-15’ de görülmektedir.

Tablo 15. Bağlılık Boyutlarına İlişkin Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov (a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df (Serbestlik Derecesi)	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)	Statistic	df (Serbestlik Derecesi)	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)
Duygusal Bağlılık	.088	293	.000	.984	293	.003
Devam Bağlılığı	.064	293	.006	.991	293	.073
Normatif Bağlılık	.092	293	.000	.986	293	.005

a Lilliefors Significance Correction

Tabloda görüldüğü üzere, Kolmogorov-Smirnov(a)'ya ait anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olduğu için bu değişkenlere dağılımının normal olduğu anlaşılır. Bu değişkenlere ilişkin analizlerde parametrik istatistiksel analizlerin yapılmasında bir sakınca yoktur.

Kültür boyutları ile bağlılık arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyar. Korelasyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken kavramları yoktur ve bu analiz sonucunda ortaya çıkan ilişkisi bir neden sonuç ilişkisi değildir (Saruhan ve Özdemirci, 2005: 139).

Tablo-16' da güç mesafesi ile örgütsel bağlılık boyutlarının ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu ilişki sınavındaki soru "Güç mesafesi arttıkça örgütsel bağlılık artar mı?" şeklindedir. Sorunun önerme formu ise, şöyledir: "İnsanların güç mesafesi tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar."

Tablo 16. Güç Mesafesi* Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu

		Güç Mesafesi	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Güç Mesafesi	Pearson Correlation	1	.252(**)	.258(**)	.301(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	292	292	292	292
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	.252(**)	1	.171(**)	.450(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000
	N	292	293	293	293
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	.258(**)	.171(**)	1	.065
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.264
	N	292	293	293	293
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	.301(**)	.450(**)	.065	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.264	
	N	292	293	293	293

** Korelasyon (İlişki) 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü).

H0: İnsanların güç mesafesi tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artmaz.

H1: İnsanların güç mesafesi tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar.

Alt önermeler şöyledir:

H1a: İnsanların güç mesafesi tutumu arttıkça duygusal bağlılığı artar.

H1b: İnsanların güç mesafesi tutumu arttıkça devam bağlılığı artar.

H1c: İnsanların güç mesafesi tutumu arttıkça normatif bağlılığı artar.

Tablo 16' dan da görüleceği üzere, her üç alt önermede geçerlenmektedir. Fakat bağlılık boyutları ile güç mesafesi tutumunun korelasyonu güçlü bir korelasyon değildir. Yine de bu önermeleri desteklemektedir.

Tablo-17’ de toplumculuk tutumu ile örgütsel bağlılık boyutlarının ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu ilişki sınavındaki soru “Toplumculuk arttıkça örgütsel bağlılık artar mı?” şeklindedir. Sorunun önerme formu ise, şöyledir: “İnsanların toplumculuk tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar.”

Tablo 17. Toplumculuk*Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu

		Toplumculuk	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Toplumculuk	Pearson Correlation	1	.040	.158(**)	.079
	Sig. (2-tailed)		.496	.007	.178
	N	293	293	293	293
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	.040	1	.171(**)	.450(**)
	Sig. (2-tailed)	.496		.003	.000
	N	293	293	293	293
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	.158(**)	.171(**)	1	.065
	Sig. (2-tailed)	.007	.003		.264
	N	293	293	293	293
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	.079	.450(**)	.065	1
	Sig. (2-tailed)	.178	.000	.264	
	N	293	293	293	293

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü).

H0: İnsanların toplumculuk tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artmaz.

H1: İnsanların toplumculuk tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar.

Alt önermeler şöyledir:

H1a: İnsanların toplumculuk tutumu arttıkça duygusal bağlılığı artar.

H1b: İnsanların toplumculuk tutumu arttıkça devam bağlılığı artar.

H1c: İnsanların toplumculuk tutumu normatif bağlılığı artar.

Tablo-17’ den görüleceği üzere, bu analizde sadece H1b önermesi desteklenmektedir. Diğer önermeler desteklenmemektedir.

Tablo-18’ de belirsizlikten kaçınma tutumu ile örgütsel bağlılık boyutlarının ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu ilişki sınavındaki “Belirsizlikten kaçınma arttıkça örgütsel bağlılık artar mı?” şeklindedir. Sorunun önerme formu ise, “İnsanların belirsizlikten kaçınma tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar” biçimindedir.

Tablo 18. Belirsizlikten Kaçınma*Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Belirsizlikten Kaçınma
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	.171(**)	.450(**)	.267(**)
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	293	293	293	293
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	.171(**)	1	.065	.353(**)
	Sig. (2-tailed)	.003		.264	.000
	N	293	293	293	293
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	.450(**)	.065	1	.345(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.264		.000
	N	293	293	293	293
Belirsizlikten Kaçınma	Pearson Correlation	.267(**)	.353(**)	.345(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	293	293	293	293

** Korelasyon (İlişki) 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü).

H0: İnsanların belirsizlikten kaçınma tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artmaz.

H1: İnsanların belirsizlikten kaçınma tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar.

Alt önermeler şöyledir:

H1a: İnsanların belirsizlikten kaçınma tutumu arttıkça duygusal bağlılığı artar.

H1b: İnsanların belirsizlikten kaçınma tutumu arttıkça devam bağlılığı artar.

H1c: İnsanların belirsizlikten kaçınma tutumu normatif bağlılığı artar.

Tablo-18’ de görüldüğü üzere, her üç alt önerme de geçerlenmektedir. Fakat bağlılık boyutları ile belirsizlikten kaçınma tutumunun korelasyonu güçlü bir korelasyon değildir. Yine de bu önermeleri desteklemektedir.

Tablo-19’ da erillik tutumu ile örgütsel bağlılık boyutlarının ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu ilişki sınavındaki soru “Erillik tutumu arttıkça örgütsel bağlılık artar mı?” şeklindedir. Sorunun önerme formu ise, “İnsanların erillik tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar” biçimindedir.

Tablo 19. Erillik* Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Erillik
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	.171(**)	.450(**)	.007
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.901
	N	293	293	293	293
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	.171(**)	1	.065	-.127(*)
	Sig. (2-tailed)	.003		.264	.029
	N	293	293	293	293
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	.450(**)	.065	1	.082
	Sig. (2-tailed)	.000	.264		.162
	N	293	293	293	293
Erillik	Pearson Correlation	.007	-.127(*)	.082	1
	Sig. (2-tailed)	.901	.029	.162	
	N	293	293	293	293

** Korelasyon (İlişki) 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü).

H0: İnsanların erillik tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artmaz.

H1: İnsanların erillik tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar.

Alt önermeler şöyledir:

H1a: İnsanların erillik tutumu arttıkça duygusal bağlılığı artar.

H1b: İnsanların erillik tutumu arttıkça devam bağlılığı artar.

H1c: İnsanların erillik tutumu normatif bağlılığı artar.

Tablo-19’ da görüldüğü üzere, üç alt önermede geçerlenmemektedir. Erillik ile devam bağlılığı arasında ters bir ilişki mevcut olduğu görülmektedir.

Tablo-20’ de uzun zaman yönelimi tutumu ile örgütsel bağlılık boyutlarının ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu ilişki sınavındaki soru “Uzun zaman yönelimi tutumu arttıkça örgütsel bağlılık artar mı?” şeklindedir. Sorunun önerme formu ise, “İnsanların uzun zaman yönelimi tutumu arttıkça örgütsel bağlılığı artar” biçimindedir.

Tablo 20. Uzun Zaman Yönelimi* Örgütsel Bağlılık Boyutları Korelasyonu

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Uzun Zaman Yönelimi
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	.171(**)	.450(**)	.257(**)
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	293	293	293	293
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	.171(**)	1	.065	.106
	Sig. (2-tailed)	.003		.264	.070
	N	293	293	293	293
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	.450(**)	.065	1	.135(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.264		.021
	N	293	293	293	293
Uzun Zaman Yönelimi	Pearson Correlation	.257(**)	.106	.135(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.070	.021	
	N	293	293	293	293

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2 yönlü).

H0: İnsanların uzun zaman yönelimi arttıkça örgütsel bağlılığı artmaz.

H1: İnsanların uzun zaman yönelimi arttıkça örgütsel bağlılığı artar.

Alt önermeler şöyledir:

H1a: İnsanların uzun zaman yönelimi arttıkça duygusal bağlılığı artar.

H1b: İnsanların uzun zaman yönelimi arttıkça devam bağlılığı artar.

H1c: İnsanların uzun zaman yönelimi arttıkça normatif bağlılığı artar.

Tablo-20' de görüldüğü üzere önermelerden sadece H1a ve H1c desteklenmektedir. H1b ise, desteklenmemektedir. Fakat bu ilişkilerin kuvveti düşüktür.

Araştırmanın bu bölümünün izleyen kısmında örgütsel bağlılık ve kültür boyutları ile demografik değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri irdelenecektir. Öncelikli olarak örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Burada örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görev yapılan yönetim kademesi ve medeni duruma göre farklılığı incelenmiştir.

İzleyen analiz örgütsel bağlılık ve yaş faktörü üzerinedir. Buradaki sınanan önerme şudur: Örgütsel bağlılık boyutları, çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Bu önermeyi sınamak için Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

H0: Örgütsel bağlılık türleri yaş gruplarına göre farklılık göstermez.

H1: Örgütsel bağlılık türleri yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Türlerinin Yaş Gruplarına Göre Farkının Sonuçları

		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df (Serbestlik Derecesi)	Mean Square (Kareler Ortalaması)	F	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1.315	3	.438	1.114	.344
	Gruplar İçi	113.693	289	.393		
	Toplam	115.008	292			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	2.508	3	.836	2.041	.108
	Gruplar İçi	118.388	289	.410		
	Toplam	120.896	292			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	.799	3	.266	1.201	.309
	Gruplar İçi	64.086	289	.222		
	Toplam	64.885	292			

Örgütsel bağlılık türlerinin yaş gruplarına göre farklı olup olmadığını ANOVA test sonuçlarıyla gösteren Tablo-21 sonuçları dikkate alındığında, yaş gruplarına göre, örgütsel bağlılık türlerinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu analiz çıktısına göre H1 önermesi kabul edilemez.

Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı *

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Upper	Lower
Duygusal Bağlılık	Equal variances assumed	.730	.394	1.772	290	.077	.13546	.07644	-.01499	.28591
	Equal variances not assumed			1.740	201.471	.083	.13546	.07786	-.01806	.28898
Devam Bağlılığı	Equal variances assumed	.486	.486	1.545	290	.123	.12139	.07858	-.03327	.27606
	Equal variances not assumed			1.567	221.762	.118	.12139	.07746	-.03126	.27404
Normatif Bağlılık	Equal variances assumed	.451	.502	.232	290	.817	.01337	.05777	-.10033	.12708
	Equal variances not assumed			.234	220.650	.815	.01337	.05704	-.09905	.12579

* Bu analiz değerlendirmeleri Saruhan ve Özdermirci, 2005'den yararlanılarak yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık boyutlarının cinsiyete göre farklılığına ilişkin yapılan bağımsız t testi analiz çıktısı Tablo-22’ de görülmektedir. Bu analiz çıktısını değerlendirirken öncelikle Levene testinin sonuçlarına bakılır. Levene testi, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını incelemek amacıyla yapılır. Levene testinin sonucunda çıkan anlamlılık düzeyi (Sig.) değerleri 0.05’ten büyük olduğu için (0,394; 0,486; 0,502) Equal Variances Assumed (varyansların eşitliği varsayımı) satırındaki anlamlılık düzeyi (Sig.) (2-tailed-iki yönlü) değerleri araştırmamızın sonucunu gösterecektir. Bu değerler 0,05’ten büyük olduğu için (0, 077; 0,123; 0,817) kadınlarla erkekler arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark yoktur.

H0: Kadınlarla erkekler arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark yoktur.

H1: Kadınlarla erkekler arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark vardır.

Böylece, bağımsız t testi sonuçlarına göre H1 hipotezi reddedilir.

İzleyen analiz örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi faktörü üzerinedir.

Tablo 23. Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	1.196	3	289	.311
Devam Bağlılığı	.123	3	289	.946
Normatif Bağlılık	1.741	3	289	.159

Tablo-23’ de görülen Levene testinin sonucu anlamlılık düzeyi (Sig.) değerleri 0,05’ten büyük olduğu için, Tablo-24’ deki Scheffe sonuçları dikkate alınacaktır.

Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Sonuçları

		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df (Serbestlik Derecesi)	Mean Square (Kareler Ortalaması)	F	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	.461	3	.154	.388	.762
	Gruplar İçi	114.547	289	.396		
	Toplam	115.008	292			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	5.857	3	1.952	4.905	.002
	Gruplar İçi	115.038	289	.398		
	Toplam	120.896	292			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	.579	3	.193	.867	.458
	Gruplar İçi	64.306	289	.223		
	Toplam	64.885	292			

Tablo-24' de duygusal bağlılık ve normatif bağlılık anlamlılık düzeyi (Sig.) değerleri 0,05'ten büyük olduğu için gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Fakat devam bağlılığı açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık gözükmemektedir. Bu farklılık için Tablo-25' de Scheffe analizi sonuçlarına bakılacaktır.

Tablo 25. Devam Bağıllığı Scheffe Analizi Sonuçları (Çoklu Karşılaştırma)

Bağımlı Değişken: Devam Bağıllığı

	(I) Eğitim Düzeyiniz	(J)Eğitim Düzeyiniz	Mean Difference (Anlamlı Farklılık) (I-J)	Std. Error (Standart Hata)	Sig.	95% Confidence Interval (Güven Aralığı)	
Scheffe	İlköğretim	Lise	.10675	.09280	.724	-.1542	.3677
		Önlisans/Lisans	.34274(*)	.10041	.010	.0604	.6251
		Lisansüstü	.46811	.23497	.267	-.1926	1.1288
	Lise	İlköğretim	-.10675	.09280	.724	-.3677	.1542
		Önlisans/lisans	.23600	.08825	.069	-.0122	.4842
		Lisansüstü	.36136	.23004	.482	-.2855	1.0082
	Önlisans/Lisans	İlköğretim	-.34274(*)	.10041	.010	-.6251	-.0604
		Lise	-.23600	.08825	.069	-.4842	.0122
		Lisansüstü	.12536	.23321	.962	-.5304	.7811
	Lisansüstü	İlköğretim	-.46811	.23497	.267	-1.1288	.1926
		Lise	-.36136	.23004	.482	-1.0082	.2855
		Önlisans/Lisans	-.12536	.23321	.962	-.7811	.5304
Dunnett C	İlköğretim	Lise	.10675	.09328		-.1376	.3511
		Önlisans/Lisans	.34274(*)	.09832		.0846	.6009
		Lisansüstü	.46811	.21715		-.2340	1.1702
	Lise	İlköğretim	-.10675	.09328		-.3511	.1376
		Önlisans/Lisans	.23600(*)	.08772		.0067	.4652
		Lisansüstü	.36136	.21256		-.3311	1.0538
	Önlisans/Lisans	İlköğretim	-.34274(*)	.09832		-.6009	-.0846
		Lise	-.23600(*)	.08772		-.4652	-.0067
		Lisansüstü	.12536	.21482		-.5718	.8226
	Lisansüstü	İlköğretim	-.46811	.21715		-1.1702	.2340
		Lise	-.36136	.21256		-1.0538	.3311
		Önlisans/Lisans	-.12536	.21482		-.8226	.5718

* Farklılık .05 seviyesinde anlamlıdır.

H0: Eğitim düzeyleri arasında duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık açısından anlamlı bir fark yoktur.

H1: Eğitim düzeyleri arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark vardır.

Devam bağlılığı için gruplar arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığı, Tablo-25' deki sonuçlardan anlaşılmaktadır. İlk sütunda görüldüğü gibi ilköğretim düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanlar ile önlisans/lisans seviyesinde eğitim seviyesine sahip olanlar arasında ciddi bir farklılık bulunmaktadır. Bu fark yıldızla belirtildiği için istatistikî açıdan anlamlıdır. Buradaki farkın nedeni ilköğretim grubunun örgütsel bağlılık düzeyinin önlisans/lisans grubunun örgütsel bağlılık düzeyinden fazla olmasıdır.

İzleyen analiz yönetim kademesi ile örgütsel bağlılık arasında kademe seviyesine göre, bir farklılık olup olmadığının analizidir.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Yönetim Kademelerine Göre Farklılık Sonuçları

		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df (Serbestlik Derecesi)	Mean Square (Kareler Ortalaması)	F	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	1.169	2	.585	1.489	.227
	Gruplar İçi	113.839	290	.393		
	Toplam	115.008	292			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	2.635	2	1.317	3.231	.041
	Gruplar İçi	118.261	290	.408		
	Toplam	120.896	292			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	.316	2	.158	.710	.492
	Gruplar İçi	64.569	290	.223		
	Toplam	64.885	292			

Tablo-26' daki anlamlılık düzeyi (Sig.) değerleri göz önüne alındığında sadece devam bağlılığının yönetim kademelerine göre farklılığı söz konusudur. Fakat

bu farklılık Tablo-26' dan da anlaşılacağı üzere istatistiki açıdan anlamlı bir fark değildir.

Tablo 27. Devam Bağlılığı Scheffe Analizi Sonuçları (Çoklu Karşılaştırma)

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

	(I) Ünvanınız	(J) Ünvanınız	Mean Difference (Anlamlı Farklılık) (I-J)	Std. Error (Standart Hata)	Sig.	95% Confidence Interval (Güven Aralığı)	
						Lower	Upper
Scheffe	Alt Kademe	Orta Kademe	.19842	.09492	.114	-.0351	.4320
		Üst Kademe	.22428	.12666	.210	-.0873	.5359
	Orta Kademe	Alt Kademe	-.19842	.09492	.114	-.4320	.0351
		Üst Kademe	.02586	.14523	.984	-.3315	.3832
Dunnett C	Üst Kademe	Alt Kademe	-.22428	.12666	.210	-.5359	.0873
		Orta Kademe	-.02586	.14523	.984	-.3832	.3315
	Alt Kademe	Orta Kademe	.19842	.09010		-.0173	.4142
		Üst Kademe	.22428	.11914		-.0685	.5171
	Orta Kademe	Alt Kademe	-.19842	.09010		-.4142	.0173
		Üst Kademe	.02586	.13461		-.3042	.3559
	Üst Kademe	Alt Kademe	-.22428	.11914		-.5171	.0685
		Orta Kademe	-.02586	.13461		-.3559	.3042

H0: Yönetim kademeleri arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark yoktur.

H1: Yönetim kademeleri arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark vardır.

Yapılan analizler neticesinde H1 önermesi reddedilir.

İzleyen analizde medeni duruma göre örgütsel bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Burada yapılan analiz bağımsız t testi analizidir.

H0: Medeni duruma göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark yoktur.

H1: Medeni duruma göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 28. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference (Anlamlı Farklılık)	Std. Error Difference (Farklılığın Standart Hatası)	95% Confidence Interval of the Difference (Farklılık İçin Güven Aralığı)	
Duygusal Bağlılık	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	.298	.585	-1.348	291	.179	-.09986	.07410	-.24571	.04599
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-1.338	258.315	.182	-.09986	.07462	-.24679	.04707
Devam Bağlılığı	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	.255	.614	-1.153	291	.250	-.08765	.07604	-.23731	.06201
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-1.157	268.484	.248	-.08765	.07578	-.23684	.06155
Normatif Bağlılık	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	1.091	.297	-1.939	291	.054	-.10755	.05548	-.21674	.00164
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-1.969	278.489	.050	-.10755	.05463	-.21509	.00000

Tablo-28' den de görüleceği üzere Levene testi sonucunda bütün değerler 0,05'ten büyük olduğu için Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı (Equal Variances Assumed) satırındaki anlamlılık düzeyi (Sig.) değerlerine bakılır, bu değerlerde

0,05'ten büyük olduğu için medeni duruma göre örgütsel bağlılık boyutları açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Böylece H1 önermesi reddedilir.

Analizlerin izleyen kısımları kültür boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bunun için kültür boyutu ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve yönetim kademesi farklılıkları incelenecektir. Tablo-29' da cinsiyet unsuruna göre kültürel boyutlarda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu inceleme için bağımsız t testi yapılmıştır.

Tablo 29. Cinsiyete Göre Kültürel Boyutların Analizi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
Güç mesafesi	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	.545	.461	-.713	289	.476
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-.707	207.483	.481
Toplumculuk	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	.632	.427	-2.300	290	.022
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-2.385	236.093	.018
Belirsizlikten Kaçınma	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	.410	.523	-.330	290	.742
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-.329	210.136	.743
Erillik	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	.407	.524	-1.498	290	.135
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-1.545	232.435	.124
Uzun Zaman Yönelimi	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	.833	.362	-1.903	290	.058
	Varyansların Eşit Olmadığı Varsayımı			-1.853	196.786	.065

Tablo-29 'daki Levene testi sonucuna göre, medeni duruma göre farklılık olup olmadığına karar vermek için, Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı (Equal variances assumed) satırındaki anlamlılık düzeyi (Sig.) değerlerine bakılır.

Burada sadece toplumculuk değeri 0,05'ten küçük olduğu için bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın nedeni olarak kadınların toplumcu tutum ortalamasının (2.8510) erkeklerin toplumcu tutum ortalamasından (2.9965) biraz düşük olması gösterilebilir.

İzleyen analiz yaş unsuruna göre kültürel boyutlar arasında bir fark olup olmadığını belirlemek içindir.

Tablo 30. Kültürel Boyutlar* Yaş -1 (Varyansların Homojenliği Testi)

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Güç Mesafesi	.157	3	288	.925
Toplumculuk	.722	3	289	.539
Belirsizlikten Kaçınma	3.251	3	289	.022
Erillik	1.027	3	289	.381
Uzun Zaman Yönelimi	.105	3	289	.957

Tablo-30' da Levene istatistik değerlerine göre Güç Mesafesi, Toplumculuk, Erillik ve Uzun Zaman Yönelimi için eğer istatistiksel farklılıklar söz konusu ise, Scheffe testinin sonuçları, Belirsizlikten Kaçınma için Dunnett C testisinin sonuçları dikkate alınacaktır. İzleyen Tablo'da ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 31. Kültürel Boyutlar* Yaş -2 (ANOVA)

		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df (Serbestlik Derecesi)	Mean Square (Kareler Ortalaması)	F	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)
Güç Mesafesi	Gruplar Arası	2.020	3	.673	2.561	.055
	Gruplar İçi	75.738	288	.263		
	Toplam	77.758	291			
Toplumculuk	Gruplar Arası	.534	3	.178	.653	.581
	Gruplar İçi	78.795	289	.273		
	Toplam	79.330	292			
Belirsizlikten Kaçınma	Gruplar Arası	7.928	3	2.643	4.970	.002
	Gruplar İçi	153.675	289	.532		
	Toplam	161.603	292			
Erillik	Gruplar Arası	6.536	3	2.179	6.592	.000
	Gruplar İçi	95.520	289	.331		
	Toplam	102.057	292			
Uzun Zaman Yönelimi	Gruplar Arası	.306	3	.102	.324	.808
	Gruplar İçi	91.005	289	.315		
	Toplam	91.312	292			

Tablo-31' de anlamlılık düzeyi (Sig.) değerleri Belirsizlikten Kaçınma ve Erillik için 0,05'ten küçük oldukları için yaş unsuruna göre kültürel boyutlar arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılıkların nedenleri için Levene İstatistiğine dayanarak Belirsizlikten kaçınma için Dunnett C, Erillik için Scheffe testinin sonuçlarına bakılacaktır. Tablo-32' de Dunnett C testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 32. Kültürel Boyutlar* Yaş -3 (Çoklu Karşılaştırma)

Bağımlı Değişken: Belirsizlikten Kaçınma
Dunnett C

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Mean Difference (Anlamlı Farklılık) (I-J)	Std. Error (Standart Hata)	95% Güven Aralığı (Confidence Interval)	
				Alt Sınır (Lower Bound)	Üst Sınır (Upper Bound)
25 Yaş ve Altı	26-35	.03880	.09436	-.2077	.2853
	36-45	.08877	.14656	-.3009	.4785
	46 ve Üstü	.82187(*)	.26845	.0322	1.6115
26-35	25 Yaş ve Altı	-.03880	.09436	-.2853	.2077
	36-45	.04997	.13787	-.3167	.4167
	46 ve Üstü	.78307(*)	.26380	.0044	1.5618
36-45	25 Yaş ve Altı	-.08877	.14656	-.4785	.3009
	26-35	-.04997	.13787	-.4167	.3167
	46 ve Üstü	.73310	.28665	-.1016	1.5678
46 ve Üstü	25 Yaş ve Altı	-.82187(*)	.26845	-1.6115	-.0322
	26-35	-.78307(*)	.26380	-1.5618	-.0044
	36-45	-.73310	.28665	-1.5678	.1016

* Farklılık .05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo-32' ye göre yaş unsuruna göre belirsizlikten kaçınma açısından farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığı görülmektedir. 25 ve altı yaş grubu ile; 46 ve üstü; 26-25 yaş aralığı ile; 46 ve üstü yaş aralığı grubu arasında farklılıklar söz konusudur. Bu fark, yıldızla belirtildiği için istatistiki açıdan anlamlıdır. 25 ve altı yaş grubunun 46 ve üstü yaş grubuna göre belirsizlikten kaçınma düzeyleri daha yüksek ortalamaya sahiptir. Benzer şekilde 26-35 yaş grubu da 46 ve üstü yaş grubuna göre daha fazla belirsizlikten kaçınma ortalamasına sahiptir.

Tablo-33' de erillik boyutundan yaş unsurunun farklılıkları görülmektedir.

Tablo 33. Kültürel Boyutlar* Yaş -4 (Çoklu Karşılaştırma)

Bağımlı Değişken: Erillik
Scheffe

(I) Yaşımız	(J) Yaşımız	Mean Difference (Anlamlı Farklılık) (I-J)	Std. Error (Standart Hata)	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)	95% Güven Aralığı (Confidence Interval)	
					Alt Sınır (Lower Bound)	Alt Sınır (Lower Bound)
25 Yaş ve Altı	26-35	-.20718	.07796	.072	-.4264	.0120
	36-45	-.04724	.10677	.978	-.3475	.2530
	46 ve Üstü	.44344	.17121	.084	-.0380	.9249
26-35	25 Yaş ve Altı	.20718	.07796	.072	-.0120	.4264
	36-45	.15994	.09849	.452	-.1170	.4369
	46 ve Üstü	.65062(*)	.16617	.002	.1833	1.1179
36-45	25 Yaş ve Altı	.04724	.10677	.978	-.2530	.3475
	26-35	-.15994	.09849	.452	-.4369	.1170
	46 ve Üstü	.49068	.18148	.065	-.0197	1.0010
46 ve Üstü	25 Yaş ve Altı	-.44344	.17121	.084	-.9249	.0380
	26-35	-.65062(*)	.16617	.002	-1.1179	-.1833
	36-45	-.49068	.18148	.065	-1.0010	.0197

* Farklılık .05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo-33' de görüldüğü üzere farklılık 26-35 arası yaş grubunun 46 ve üstü yaş grubuna göre erillik ortalamalarının daha fazla olmasıdır. İzleyen analiz medeni durumlara kültürel boyutların analizidir. Bu analiz için bağımsız t-testi yapılmıştır.

Tablo 34. Medeni Duruma Göre Kültürel Boyutlar

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Güç Mesafesi E.V.A	1.300	.255	.687	290	.493	.04210	.06132	-.07859	.16280
E.V.N.A			.679	251.500	.498	.04210	.06203	-.08006	.16427
Toplumculuk E.V.A	.593	.442	-1.681	291	.094	-.10328	.06144	-.22420	.01764
E.V.N.A			-1.656	249.449	.099	-.10328	.06238	-.22614	.01958
Belirsizlikten Kaçınma E.V.A	8.409	.004	-.095	291	.924	-.00841	.08812	-.18183	.16502
E.V.N.A			-.092	231.339	.926	-.00841	.09094	-.18758	.17076
Erillik E.V.A	.044	.834	-1.106	291	.270	-.07727	.06988	-.21480	.06027
E.V.N.A			-1.098	257.948	.273	-.07727	.07038	-.21587	.06134
Uzun Zaman Yönelimi E.V.A	.187	.665	-1.145	291	.253	-.07567	.06609	-.20574	.05440
E.V.N.A			-1.147	267.118	.252	-.07567	.06595	-.20553	.05418

Tablo-34' de öncelikle Levene İstatistiğine bakılır. Levene testi sonucunda çıkan anlamlılık düzeyi (Sig.) değerleri 0.05'ten küçük olan belirsizlikten kaçınma için grup varyanslarının eşit olduğu kabul edilir ve birinci satır olan varyansların eşit olduğu varsayımı (equal variance assumed) satırındaki anlamlılık düzeyi değerine bakılarak farklılık olup olmadığı belirlenir. Bu değer Tablo-34' de görüldüğü üzere 0.924'tür. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için gruplar arasında kültürel boyutlar açısından fark yoktur. Levene testinde anlamlılık düzeyi (Sig.) değerleri 0.05'ten büyükler için ikinci satır olan, varyansların eşit olmadığı varsayımı (equal variance not assumed) satırına bakılır. Bu değerlerin hepsi de 0,05'ten büyük olduğu için (sırası ile 0.489, 0.099, 0.273, 0.252) gruplar arasında anlamlı farklılık söz konusu değildir.

İzleyen analizde eğitim durumuna göre kültürel boyutlarda farklılık olup olmadığına bakılacaktır. Bunun için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 35. Kültürel Boyutlar*Eğitim Durumu-1 (Varyansların Homojenliği Testi)

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Güç Mesafesi	7.777	3	288	.000
Toplumculuk	3.297	3	289	.021
Belirsizlikten Kaçınma	4.721	3	289	.003
Erillik	.221	3	289	.882
Uzun Zaman Yönelimi	6.043	3	289	.001

Tablo-35' e göre Erillik boyutu için Dunnett C testi, diğer boyutlar için Scheffe testi değerlerine bakılacaktır.

Tablo-36 gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 36. Kültürel Boyutlar* Eğitim Durumu-2 (ANOVA)

		Sum of Squares (Kareler Toplamı)	df (Serbestlik Derecesi)	Mean Square (Kareler Ortalaması)	F	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)
Güç Mesafesi	Gruplar Arası	2.033	3	.678	2.577	.054
	Gruplar İçi	75.726	288	.263		
	Toplam	77.758	291			
Toplumculuk	Gruplar Arası	1.393	3	.464	1.722	.163
	Gruplar İçi	77.937	289	.270		
	Toplam	79.330	292			
Belirsizlikten Kaçınma	Gruplar Arası	6.421	3	2.140	3.986	.008
	Gruplar İçi	155.182	289	.537		
	Toplam	161.603	292			
Erillik	Gruplar Arası	3.856	3	1.285	3.783	.011
	Gruplar İçi	98.201	289	.340		
	Toplam	102.057	292			
Uzun Zaman Yönelimi	Gruplar Arası	1.356	3	.452	1.453	.228
	Gruplar İçi	89.955	289	.311		
	Toplam	91.312	292			

Tablo-36' dan da anlaşılacağı üzere Belirsizlikten Kaçınma (0.008) ve Erillik (0.011) boyutları 0.05'ten küçük anlamlılık düzeyi değerleri taşıdıkları için bu boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutlarda gruplar arasındaki farklılığın nedenlerini belirlemek için Belirsizlikten kaçınma için Scheffe testine, Erillik boyutu için Dunnett C testine başvurulur.

Tablo 37. Kültürel Boyutlar* Eğitim Durumu-3 (Çoklu Karşılaştırma)

Bağımlı Değişken: Belirsizlikten Kaçınma
Scheffe

(I) Eğitim Düzeyiniz	(J) Eğitim Düzeyiniz	Mean Difference (Anlamlı Farklılık) (I-J)	Std. Error (Standart Hata)	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)	95% Güven Aralığı (Confidence Interval)	
İlköğretim	Lise	-.18939	.10778	.380	-.4925	.1137
	Önlisans/Lisans	.15594	.11662	.618	-.1720	.4839
	Lisansüstü	-.19435	.27290	.917	-.9618	.5731
Lise	İlköğretim	.18939	.10778	.380	-.1137	.4925
	Önlisans/Lisans	.34533(*)	.10250	.011	.0571	.6336
	Lisansüstü	-.00496	.26717	1.000	-.7563	.7463
Önlisans/ Lisans	İlköğretim	-.15594	.11662	.618	-.4839	.1720
	Lise	-.34533(*)	.10250	.011	-.6336	-.0571
	Lisansüstü	-.35029	.27086	.643	-1.1120	.4114
Lisansüstü	İlköğretim	.19435	.27290	.917	-.5731	.9618
	Lise	.00496	.26717	1.000	-.7463	.7563
	Önlisans/Lisans	.35029	.27086	.643	-.4114	1.1120

* Farklılık .05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo-37' den de görüleceği üzere belirsizlikten kaçınma boyutunun eğitim durumuna göre farklılığının sebebi lise eğitim düzeyi ve önlisans/lisans eğitim düzeyi farklılığından kaynaklanmaktadır. Lise düzeyi eğitim alan grubun belirsizlikten kaçınma ortalamaları, önlisans/lisans düzeyindekilere göre daha fazladır.

Tablo 38. Kültürel Boyutlar* Eğitim Durumu-4 (Çoklu Karşılaştırma)

Bağımlı Değişken: Erillik
Dunnett C

Eğitim Düzeyiniz (I)	Eğitim Düzeyiniz (J)	Mean Difference (Anlamlı Farklılık) (I-J)	Std. Error (Standart Hata)	95% Güven Aralığı (Confidence Interval)	
İlköğretim	Lise	-.08011	.08384	-.2998	.1396
	Önlisans/Lisans	-.29396(*)	.09314	-.5385	-.0494
	Lisansüstü	-.09532	.24032	-.8783	.6876
Lise	İlköğretim	.08011	.08384	-.1396	.2998
	Önlisans/Lisans	-.21386	.08271	-.4301	.0024
	Lisansüstü	-.01521	.23647	-.7902	.7598
Önlisans/Lisans	İlköğretim	.29396(*)	.09314	.0494	.5385
	Lise	.21386	.08271	-.0024	.4301
	Lisansüstü	.19864	.23993	-.5834	.9807
Lisansüstü	İlköğretim	.09532	.24032	-.6876	.8783
	Lise	.01521	.23647	-.7598	.7902
	Önlisans/Lisans	-.19864	.23993	-.9807	.5834

* Farklılık .05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo-38’ de erillik boyutunun eğitim düzeyine göre, farklılığının nereden kaynaklandığı görülmektedir. Buradaki farklılığın sebebi önlisans/lisans eğitim düzeyinin ilköğretim düzeyindekilerden daha eril tutuma sahip olduklarıdır.

İzleyen analizde yönetim kademesine göre kültürel boyutlarda farklılığın olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 39. Kültürel Boyutlar*Yönetim Kademesi-1 (Varyansların Homojenliği Testi)

	Levene Statistic (Levene İstatistiği)	df1 (Serbestlik Derecesi 1)	df2 (Serbestlik Derecesi 2)	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)
Erillik	.207	2	290	.813
Güç Mesafesi	1.494	2	289	.226
Toplumculuk	.479	2	290	.620
Belirsizlikten Kaçınma	3.223	2	290	.041
Uzun Zaman Yönelimi	3.740	2	290	.025

Tablo-39' a göre Belirsizlikten Kaçınma boyutu için Dunnett C testi, diğer boyutlar için Scheffe testi değerlerine bakılacaktır. Tablo-40 gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı göstermektedir.

Tablo 40. Kültürel Boyutlar* Yönetim Kademesi-2 (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Erillik	Gruplar Arası	.341	2	.171	.486	.615
	Gruplar İçi	101.715	290	.351		
	Toplam	102.057	292			
Güç Mesafesi	Gruplar Arası	2.468	2	1.234	4.737	.009
	Gruplar İçi	75.290	289	.261		
	Toplam	77.758	291			
Toplumculuk	Gruplar Arası	.236	2	.118	.434	.649
	Gruplar İçi	79.093	290	.273		
	Toplam	79.330	292			
Belirsizlikten kaçınma	Gruplar Arası	3.112	2	1.556	2.847	.060
	Gruplar İçi	158.492	290	.547		
	Toplam	161.603	292			
Uzun Zaman Yönelimi	Gruplar Arası	2.578	2	1.289	4.213	.016
	Gruplar İçi	88.733	290	.306		
	Toplam	91.312	292			

Tablo-40' tan da anlaşılacağı üzere, Güç Mesafesi (0.009) ve Uzun Zaman Yönelimi (0.016) boyutları 0.05'ten küçük Sig. Değerleri taşıdıkları için bu boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu boyutlarda gruplar arasındaki farklılığın nedenlerini belirlemek için Güç Mesafesi ve Zaman Oryantasyonu için Scheffe testine başvurulur. Tablo 46'da bu analizin çıktısı verilmiştir.

Tablo 41. Kültürel Boyutlar* Yönetim Kademesi-3 (Çoklu Karşılaştırma)

Scheffe

Bağımlı Değişken	(I) Ünvanınız	(J) Ünvanınız	Mean Difference (Anlamlı Farklılık) (I-J)	Std. Error (Standart Hata)	Sig. (Anlamlılık Düzeyi)	95% Güven Aralığı (Confidence Interval)	
Güç Mesafesi	Alt Kademe	Orta Kademe	.20653(*)	.07591	.026	.0198	.3933
		Üst Kademe	.18929	.10126	.176	-.0599	.4384
	Orta Kademe	Alt Kademe	-.20653(*)	.07591	.026	-.3933	-.0198
		Üst Kademe	-.01724	.11608	.989	-.3029	.2684
	Üst Kademe	Alt Kademe	-.18929	.10126	.176	-.4384	.0599
		Orta Kademe	.01724	.11608	.989	-.2684	.3029
Zaman Oryantasyonu	Alt Kademe	Orta Kademe	.05937	.08222	.771	-.1429	.2617
		Üst Kademe	-.29121(*)	.10971	.031	-.5611	-.0213
	Orta Kademe	Alt Kademe	-.05937	.08222	.771	-.2617	.1429
		Üst Kademe	-.35057(*)	.12580	.022	-.6601	-.0410
	Üst Kademe	Alt Kademe	.29121(*)	.10971	.031	.0213	.5611
		Orta Kademe	.35057(*)	.12580	.022	.0410	.6601

* Farklılık .05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo-41' e göre, güç mesafesi boyutunun farklılığının nedeni, alt kademe ile orta kademe çalışanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Alt kademe çalışanların güç mesafesi algısının ortalaması, anlamlı bir biçimde orta kademe çalışanlardan daha yüksektir. Uzun Zaman Yöneliminde ise farklılığın nedeni, orta kademe ile üst kademe ve alt kademe ile üst kademe arasındaki farklılıklardır.

Tablo-41' e göre üst kademe çalışanların uzun dönem yönelimi ortalaması alt kademe ve orta kademedeki daha yüksektir.

SONUÇ

Örgütlerin etkinlik sağlayabilmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan biri, örgüte yüksek derecede bağlılık gösteren işgörenlerin olmasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, çalıştıkları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmeye istekli olmakta ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın artırılabilmesi için, bağlılığa etki eden faktörlerin tespit edilmesine yönelik farklı araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmada da, farklı kültür boyutları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

İnsan yaşamının her alanında etkili olan kültürün, örgütler için de hayati önem taşıdığı bilinmektedir. Toplum üyelerinin, topluma ait kültürü benimseyip, ona göre yaşamaları gibi, işgörenler de ait oldukları örgütlerin kültürünü anlayıp, iş ilişkilerini buna göre şekillendirirler. Şimdiye dek, örgüt kültürü konusunda birçok araştırma yapılmış, ancak Wasti' nin (2000) çalışması dışında, işgörenin kendi yaşayışına ilişkin toplumsal kültürü ile örgüte olan bağlılığı arasında bir ilişki olup olmadığı konusunu inceleyen çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır.

Farklı kültürel özelliklerin bilinmesi ve bu farklılıkların örgüt için avantaja dönüştürülebilmesi üzere insan kaynakları stratejilerinde kullanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak yapılan tez çalışması sonucunda bazı boyutlar arasında anlamlı ilişkilerden söz etmek mümkündür.

Güç mesafesi ile örgütsel bağlılık boyutları arasında çok güçlü olmamakla beraber, pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Yani güç mesafesi yüksek olan işgörenlerin, duygusal, devam ve normatif bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma ve örgütsel bağlılık ilişkisi için de aynı şey söz konusudur. Toplumculuk tutumu yüksek olan işgörenlerde, devam bağlılığının yüksek olduğu, yani toplumculuk ile devam bağlılığı arasında çok güçlü olmasa da pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmüştür. Önemli sayılabilecek başka bir sonuç ise, erillik

arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma olduğudur. Çok güçlü olmamakla beraber, uzun dönem yönelimi arttıkça, duygusal ve normatif bağlılıkta artış olduğu da elde edilen diğer bir sonuçtur.

Kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bu çalışmadan faydalanmak isteyecek olanlara yardımcı olabilmek adına, örgütsel bağlılık ve kültürün de demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmış, bu çalışmadan da bazı anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Buna göre, yaş gruplarına ve cinsiyete göre, örgütsel bağlılık türlerinde bir farklılık söz konusu değildir. Eğitim düzeyine göre, duygusal ve normatif bağlılık türlerinde fark yoktur ancak, devam bağlılığı açısından gruplar arasında anlamlı bir farktan bahsedilmektedir. Bu farklılığın nedeni ise ilköğretim grubunun örgütsel bağlılığının önlisans/lisans grubunun bağlılık düzeyinden fazla olmasıdır.

Medeni duruma göre, kültürel boyutlar arasında fark görülmekte, bunun nedeni olarak, kadınların toplumcu kültür ortalamasının erkeklerinkinden düşük olması gösterilmektedir. Yaş faktörüne göre de kültürel boyutlar arasında farklılık görülmektedir. 25 ve altı yaş grubu ile 26-35 yaş grubunun belirsizlikten kaçınma düzeyleri, 46 ve üzeri yaş grubuna göre daha fazladır. 26-35 yaş grubunun erillik ortalaması da 46 ve üzeri yaş grubuna göre daha fazladır. Aynı zamanda, eğitim düzeyinde de, önlisans/lisans grubunun, ilköğretim grubundakilerden daha eril tutuma sahip olmalarından kaynaklanan bir farklılık mevcuttur. Güç mesafesi boyutundaki farklılık, alt kademe çalışanların güç mesafesi algısının orta kademe çalışanlarına göre daha yüksek olmasından, uzun zaman yönelimindeki farklılık ise, üst kademe çalışanların, uzun dönem yönelimi ortalamasının, alt ve orta kademe çalışanlarından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Tüm bu araştırma sonuçları ışığında, kültürel farklılıklar göz önüne alınarak yürütülen örgütsel faaliyetlerin, daha başarılı örgütler ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Bu nedenle, ilgili araştırmacıların konuyu daha detaylı biçimde incelemeleri ve uygulamaya yönelik neler yapılması gerektiğini ortaya koymaları tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akşit, Gülhan (2003); *Farklı Kültürlerde Girişimcilik Niyeti ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990); *The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, 1-18.
- Altay, Hüseyin (2004); *Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi C: 9 301-323.
- Asunakutlu, Tuncer ve Safran, Barış (2004); *Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı: 1, 26-49.
- Aven, Forrest, Parker, Barbara ve Glen, Mc Evay (1993); *Gender and Attitudinal Commitment to Organization: A Meta Analysis*, Journal of Applied Psychology, 72, 642-648.
- Aydın, Kenan (2003); *Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler*, Nobel Basımevi, Ankara.
- Ayğan, Demet (2005); *Hofstede' nin Kültürel Boyutları ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Balay, Refik (2000); *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baymur, Feriha (1994); *Genel Psikoloji*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.

- Bayram, Levent (2005); *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 125-139.
- Brown, Barbara (2003); *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd04072003224349/unrestricted/BarbaraBrown-4-22-03.pdf>.
- Can, Halil (1997); *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, Cevat (2000); *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, Adnan (1998); *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın, Sayı: 2, 72.
- Chatman, Jennifer A. (1991); *Matching people and organizations: Selection and socialization in public Accounting Firms*. Administrative Science Quarterly, 36, 459-484.
- Cheng, Yuqiu ve Stockdale, Margeret (2003); *The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context*, Journal of Vocational Behavior, 62, 465-489.
- Çekmeceliolu, Hülya (2006); *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8 Sayı:2.
- Çetin, Münevver Ö. (2004); *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çöl, Güner (2004); *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6 Sayı:2, 4-11.
- Dollot, Louis (1991); *Kitle Kültürü ve Bireysel Kültür*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Dönmezer, Sulhi (1994); *Toplumbilim*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Duran, Öznur (2002); *Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005); *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6, 210-219.
- Erdem, Ramazan ve Çukur, Cem Ş. (2007); *Kültürel Bağlamda Yönetimsel Örgütsel Davranış*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İlhan (1975); *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulamasına Etkisi ve Faktör Doğruluk Yöntemi ile Bir Araştırma*, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1991); *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah (1999); *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami (1996); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Gaertner, Karen N. ve Nollen, Stanley D.(1989); *Career Experiences, Perceptions of Employment Practises, and Psychological Commitment to the Organization*, Human Relations, Vol: 42, 11, 975-991.
- Gül, Hasan; *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, (<http://eab.ege.edu.tr/pdf/2>) Erişim tarihi: 2008.
- Gül, Hasan (2003); *Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi*, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 10, 73-83.
- Güney, Salih (2001); *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güvenç, Bozkurt (2003); *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, 10. Basım, İstanbul.
- Handy, Charles (1995); *Süper Yönetim*, Çev: Seden Hatay, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Hofstede, Geert (1980); *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills.

- Hofstede, Geert (1985); *The Interaction Between National and Organizational Value Systems*, Journal of Management Studies, 347-357.
- Hofstede, Geert (1997); *Cultures and Organizations Software of the Mind*, The Mc Graw Hill Companies, New York.
- İbicioğlu, Hasan (2000); *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 13-22.
- İlsev, Arzu (1997); *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kanter, Rosebeth M. (1968); *Commitment and Social Organizations*, American Sociological Review, 449-517.
- Kayış, Aliye (2005); *Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)*, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri” İçinde, (Editör Doç. Dr. Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kitapçı, Hakan (2006); *TKY’ de Karar Almaya Katılım ve Örgütsel Bağlılığın Küresel Performansa Etkisi*, Bilig, Sayı: 39, 73-86.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra ve Ercan, Cuma (2001); *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:7 Sayı: 1.
- Kroeber, Al ve Kluckhohn, Clyde (1952); *A Cultural Review of Concepts and Definitions*, Vintage Book, New York.
- Loher, Brian T., Noe, Raymond A., Moeller, N.L. ve Fitzgerald, M.P. (1985); *A Meta Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 70, 280-289.
- Mayer, Roger C. ve Schoorman, David F. (1992); *Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment*, Academy of Manegement Journal, 21, Vol:2, 84-91.

- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1984); *Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991); *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol:1, 61-89.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1996); *Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity*, Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.
- Morrow, Paula C. (1983); *Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*, Academy of Management. Review 8, 486-500.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. ve Porter, Lyman W. (1979); *The Measurement of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, 224-247.
- Mutlu, Esin C. (2005); *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Obeng, Kofi ve Ugboro, Isaiah (2003); *Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assesment Study*, Journal of the Transportation Research Forum, 57, 83-98.
- Oktay, Ercan ve Gül, Hasan (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, 409-427.
- O'Reilly, Charles ve Chatman, Jennifer (1986); *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*, Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.
- Ömür, Sibel (1998); *Çatışma Yönetiminde Uluslararası Kültürel Farklılıkların Etkisi ve Bir Anket Çalışması*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Örücü, Edip, Asunakutlu, Tuncer ve Öncü Günay (2003); *Çalışanların İş Değerleri ve Bir Uygulama*, İnceleme-Araştırma, İktisat, İşletme, Finans, 3-17.
- Özkalp, Enver (1986); *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Özkalp, Enver ve Kocacık, Faruk (1991); *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem (1996); *Örgütsel Davranış*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkaya, Meltem O., Kocakoç, İpek D. ve Karaa, Emre (2006); *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2 77-96.
- Özsoy, Süheyla A., Ergül, Şafak ve Bayık, Ayla (2004); *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6 Sayı:2.
- Penley, Larry ve Gold, Sam (1988); *Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organization*, Journal of Organizational Behavior, Vol:9, 43-59.
- Penpece, Dilek (2006); *Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler, Kültürün Tüketici Davranışları Üzerine Etkisi*, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Sargut, Selami (2001); *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, İstanbul.
- Saruhan, Şadi Can ve Ata Özdemirci (2005); *Bilim Felsefe ve Metodoloji*, Alkım Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Schwenk, Charles R.(1986) *Information, Cognitive Biases and Commitment To a Course of Action*, Academy of Management Review 11, 290-310.

- Steers, Richard M. (1977); *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*, Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
- Şimşek, Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2003); *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Yayınevi, Ankara.
- Şişman, Mehmet (1994); *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tosun, Kemal (1991); *Yönetim İşletme Politikası*, İstanbul.
- Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek (2004); *Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt:19, 1, 91-99.
- Uygun, Nermi (1996); *Kültür Kuramı*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Üçok, Tengiz (1993); *Yönetim İlkeleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ünsal, Cem (2005); *Kültürel Farklılıkların Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Wasti, Arzu S. (2000); *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış*, Türkiye’ de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 201-224.
- Wiener, Yoash (1982); *Commitment in Organization: A Normative View*, Academy of Management Review, Cilt:7, Sayı:3 418-428.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005); *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 395-412.

Yeşil, Salih (2007); *Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkisi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 232-246.

Yüksel, Öznur (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Yüksel, Berrin (1989); *Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:7 S:1.

<http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>, erişim tarihi: 23/06/2007.

<http://www.geert-hofstede.com>, erişim tarihi: 19/01/2008.

<http://www.isguc.org>, erişim tarihi:23/06/2007.

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>, erişim tarihi: 23/06/2007.

EK 1. Anket Formu

Bu anket, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tezim için kullanılmak üzere yapılmaktadır. Ankete katılım ve bilime desteğiniz için teşekkür ederim.

Seda UĞUR

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

25 yaş ve altı 26-35 yaş arası 36-45 yaş arası 46 yaş ve üzeri

3. Uyruğunuz?

T.C. Diğer.....

4. Dininiz?

Müslüman Hristiyan Musevi Diğer?.....

5. Memleketiniz?

.....

6. Büyüdüğünüz yer?

Büyükşehir İl İlçe Köy Kasaba

7. Medeni durumunuz?

Bekar Evli

8. Eğitim düzeyiniz?

İlkokul/Ortaokul Lise Ön lisans/Lisans Yüksek lisans/Doktora

9. Aile yapınız?

Tek kişi Çekirdek aile Geniş aile Diğer.....

10. Bu oteldeki toplam hizmet süreniz?

.....

11. Ünvanınız?

.....

12. Halen bulunduğunuz ünvandaki hizmet süreniz?

.....

13. Daha önce başka otelde çalıştınız mı?

Evet Hayır

Aşağıda belirtilen yargılar hakkındaki düşüncelerinizi, her bir cümlede sizin için en doğru olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

YARGILAR	<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
Yetki ve gücün üstte toplanması, işlerin yürümesi açısından zorunludur.					
Hiyerarşi, işletmedeki uyumun sağlanması için, oluşturulmuş farklı rollerin yansıması anlamındadır.					
Hiyerarşi, astlar ve üstler arasında var olan eşitsizlik anlamındadır.					
Aile büyüklerime karşı her zaman uysal ve itaatkâr davranırım.					
Kendi başıma hareket edebilir hale gelir gelmez, ailede ebeveynlerimle yaşadığıma muamele görmeye başladım. (R)					
Çalışırken, ne yapmam gerektiğinin üstlerim tarafından söylenmesini beklerim.					
Çalışırken fikrimin alınmasını ve yönetime katılmayı beklerim. (R)					
Üstüm / Astım ile kendimi eşit hissederim; çünkü, her görev eşit ağırlığa sahiptir. (R)					
Yaşı büyük olan yöneticime, genç olandan daha fazla saygı gösteririm.					
Çocukluğumda, ailede varılan ortak düşüncelerden farklı düşünüyorsam, bunu dile getirmem, ayıp olduğundan saklardım.					
Büyükanne, büyükbaba gibi yakınlarımla da olduğu geniş bir ailede büyüdüm.					
Çocuksuz bir evlilik, tam değildir.					
Çalıştığım işletmede “biz” bilinciyle hareket ederim.					
Hareket ve davranışlarımı, toplumdaki diğer bireylerden bağımsız olarak kendim belirlerim. (R)					
İşe alınma önceliği akrabalarda olmalıdır. Çünkü aileden birini işe almak, riski azaltır.					
Bilinen riskler kabul edilebilir ancak belirsiz durumlar ve alışılmadık risklerden kaçınılmalıdır.					
Farklı olan şey, cesaret verici değil, tehlikelidir.					
Belirsizlik, hayatın içinde gizlidir ve sürekli olarak savaşılmaya gereken bir tehdit olduğundan sürekli stresliyimdir.					
İnsanların, tavizsiz kurallarla yönetilmeye ihtiyacı vardır.					
Kuralsızlık, toplumda kargaşaya neden olur.					
Yöneticinin her konuyu bilmesi şarttır. Bilmiyorum cevabı, o kişiye karşı duyulan saygı ve güveni azaltır.					

Başarımın ölçüsü, itibar ve zenginliktir. (R)					
Başarısızlık durumunda ilk önce hatayı kendimde ararım.					
Bir kadının kamyon şoförü olması veya bir erkeğin balet olması gayet normaldir.					
Hoşgörü ve anlayış ile her şeyin üstesinden gelinebilir.					
Yaşamımın her anında iş vardır, çalışmak için yaşarım. (R)					
Yaşamak için çalışırım.					
İnsanlarla ilişkilerimde statü önemli bir yer tutmaz. (R)					
Tutumlu insan iyidir. Çocuğum küçük yaşlardan itibaren tutumlu olmayı öğrenmelidir					
Yarınları düşünmek çok gerekli değildir, önemli olan bugünü kurtarmaktır. (R)					
Geçmişe ait değerler korunmalıdır.					
İmkânım olsa bile, gelirimden büyük kısmını yatırıma harcamam. (R)					
İnsanlarla ilişkilerimde statü oluşturur ve bunu korumaya çalışırım.					
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.					
Çalıştığım otele, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
Çalıştığım otelin problemlerini kedi problemlerim gibi hissediyorum.					
Başka bir otele de kolayca bu otele olduğu kadar bağlanabilirim. (R)					
Bu otelde kendimi 'ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum. (R)					
Bu otele karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum. (R)					
Bu otel benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
Çalıştığım otele karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum. (R)					
Başka bir iş ayarlamadan bu otele ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum. (R)					
İstesem bile şu an bu otele ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Şu an bu otele ayrılmak istediğime karar veririm hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					
Çalıştığım otele şimdi ayrılmam bana çok pahalıya mal olmaz. (R)					
Şu an bu otelde kalmam, bir istek olduğu kadar bir gereklilik.					
Bu otele ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu hissediyorum.					
Benim için bu otele ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
Bu otelde çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir. Başka bir					

otel, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.					
Bugünlerde insanların sıkça şirketten şirkete atladığını düşünüyorum.					
Çalışanların daima şirketlerine bağlı olmaları gerektiğine inanmıyorum. (R)					
Şirketten şirkete atlamak bana tamamen etik dışı gelmiyor. (R)					
Burada çalışmaya devam etmemin en büyük sebeplerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle kalmayı manevi bir sorumluluk hissetmemdir.					
Daha iyi bir iş teklifi alsam da, çalıştığım otelden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
Bana, bir işletmeye sadık kalmanın değerine inanmak öğretildi.					
Çalışanların çoğunlukla kariyerleri için tek işletmede kaldığı günlerde işler daha iyiydi.					
Artık şirket adamı, ya da şirket kadını olmak istemenin akıllıca olduğunu düşünmüyorum. (R)					

EK 2. Hofstede Kültürel Boyut Endeksleri

Ek 2a. Güç Mesafesi Endeksi (PDI) *

SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI	SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI
1	Malezya	104	27/28	Güney Kore	60
2/3	Guatemala	95	29/30	İran	58
2/3	Panama	95	29/30	Tayvan	58
4	Filipinler	94	31	İspanya	57
5/6	Meksika	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japonya	54
7	Arap Ülkeleri*	80	34	İtalya	50
8/9	Ekvator	78	35/36	Arjantin	49
8/9	Endonezya	78	35/36	Güney Afrika	49
10/11	Hindistan	77	37	Jamaika	45
10/11	Batı Afrika**	77	38	Amerika	40
12	Yugoslavya	76	39	Kanada	39
13	Singapur	74	40	Hollanda	38
14	Brezilya	69	41	Avustralya	36
15/16	Fransa	68	42/44	Kosta Rika	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Almanya	35
17	Kolombiya	67	42/44	Büyük Britanya	35
18/19	Salvador	66	45	İsviçre	34
18/19	Türkiye	66	46	Finlandiya	33
20	Belçika	65	47/48	Norveç	31
21/23	Doğu Afrika***	64	47/48	İsveç	31
21/23	Peru	64	49	İrlanda	28
21/23	Tayland	64	50	Yeni Zelanda	22
24/25	Şili	63	51	Danimarka	18
24/25	Portekiz	63	52	İsrail	13
26	Uruguay	61	53	Avusturya	11
27/28	Yunanistan	60			

*Arap Ülkeleri: Mısır, Irak, Kuveyt, Libya, Lübnan, Suudi Arabistan, Bileşik Arap Emirlikleri

**Batı Afrika: Gana, Nijerya, Sierra Leone

***Doğu Afrika: Hebeşistan, Kenya, Tanzanya, Zambiya

* Hofstede, 1997: 24.

Ek 2b. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi (IDV) *

SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI	SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI
1	Yunanistan	112	28	Ekvator	67
2	Portekiz	104	29	Almanya	65
3	Guatemala	101	30	Tayland	64
4	Uruguay	100	31/32	İran	59
5/6	Belçika	94	31/32	Finlandiya	59
5/6	Salvador	94	33	İsviçre	58
7	Japonya	92	34	Batı Afrika	54
8	Yugoslavya	88	35	Hollanda	53
9	Peru	87	36	Doğu Afrika	52
10/15	Fransa	86	37	Avustralya	51
10/15	Şili	86	38	Norveç	50
10/15	İspanya	86	39/40	Güney Afrika	49
10/15	Kosta Rika	86	39/40	Yeni Zelanda	49
10/15	Panama	86	41/42	Endonezya	48
10/15	Arjantin	86	41/42	Kanada	48
16/17	Türkiye	85	43	Amerika	46
16/17	Güney Afrika	85	44	Filipinler	44
18	Meksika	82	45	Hindistan	40
19	İsrail	81	46	Malezya	36
20	Kolombiya	80	47/48	Büyük Britanya	35
21/22	Venezuela	76	47/48	İrlanda	35
21/22	Brezilya	75	49/50	Hong Kong	29
23	İtalya	75	49/50	İsveç	29
24/25	Pakistan	70	51	Danimarka	23
24/25	Avusturya	70	52	Jamaika	13
26	Tayvan	69	53	Singapur	8
27	Arap Ülkeleri	68			

*Hofstede, 1997: 11.

Ek 2c. Bireycilik-Toplumculuk Endeksi (MAS)*

SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI	SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI
1	Amerika	91	28	Türkiye	37
2	Avustralya	90	29	Uruguay	36
3	Büyük Britanya	89	30	Yunanistan	35
4/5	Kanada	80	31	Filipinler	32
4/5	Hollanda	80	32	Meksika	30
6	Yeni Zelanda	79	33/35	Doğu Afrika	27
7	İtalya	76	33/35	Yugoslavya	27
8	Belçika	75	33/35	Portekiz	27
9	Danimarka	74	36	Malezya	26
10/11	İsveç	71	37	Hong Kong	25
10/11	Fransa	71	38	Şili	23
12	İrlanda	70	39/41	Batı Afrika	20
13	Norveç	69	39/41	Singapur	20
14	İsviçre	68	39/41	Tayland	20
15	Almanya	67	42	Salvador	19
16	Güney Afrika	65	43	Güney Kore	18
17	Finlandiya	63	44	Tayvan	17
18	Avusturya	55	45	Peru	16
19	İsrail	54	46	Kosta Rika	15
20	İspanya	51	47/48	Pakistan	14
21	Hindistan	48	47/48	Endonezya	14
22/23	Japonya	46	49	Kolombiya	13
22/23	Arjantin	46	50	Venezuela	12
24	İran	41	51	Panama	11
25	Jamaika	39	52	Ekvator	8
26/27	Brezilya	38	53	Guatemala	6
26/27	Arap Ülkeleri	38			

* Hofstede, 1997: 53.

Ek 2d. Erillik-Dişillik Endeksi (UAI)*

SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI	SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI
1	Japonya	95	28	Singapur	48
2	Avusturya	79	29	İsrail	47
3	Venezuela	73	30/31	Endonezya	46
4/5	İtalya	70	30/31	Batı Afrika	46
4/5	İsviçre	70	32/33	Türkiye	45
6	Meksika	69	32/33	Tayvan	45
7/8	İrlanda	68	34	Panama	44
7/8	Jamaika	68	35/36	İran	43
9/10	Büyük Britanya	66	35/36	Fransa	43
9/10	Almanya	66	37/38	İspanya	42
11/12	Filipinler	64	37/38	Peru	42
11/12	Kolombiya	64	39	Doğu Afrika	41
13/14	Güney Afrika	63	40	Salvador	40
13/14	Ekvator	63	41	Güney Kore	39
15	Amerika	62	42	Uruguay	38
16	Avustralya	61	43	Guatemala	37
17	Yeni Zelanda	58	44	Tayland	34
18/19	Yunanistan	57	45	Portekiz	31
18/19	Hong Kong	57	46	Şili	28
20/21	Arjantin	56	47	Finlandiya	26
20/21	Hindistan	56	48/49	Yugoslavya	21
22	Belçika	54	48/49	Kosta Rika	21
23	Arap Ülkeleri	53	50	Danimarka	16
24	Kanada	52	51	Hollanda	14
25/26	Malezya	50	52	Norveç	8
25/26	Pakistan	50	53	İsveç	5
27	Brezilya	49			

* Hofstede, 1997: 84.

Ek 2e. Uzun Zaman Yönelimi İndeksi (LTO)*

SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI	SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUANI
1	Çin	118	13	Polonya	32
2	Hong Kong	96	14/15	Almanya	31
3	Tayvan	87	14/15	Avustralya	31
4	Japonya	80	16	Yeni Zelanda	30
5	Güney Kore	75	17	Amerika	29
6	Brezilya	65	18/19	BüyükBritanya	25
7	Hindistan	61	18/19	Zimbabwe	25
8	Tayland	56	20	Kanada	23
9	Singapur	48	21	Filipinler	19
10	Hollanda	44	22	Nijerya	16
11	Bangladeş	40	23	Pakistan	00
12	İsveç	33			

* Hofstede,1997: 166

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Seda UĞUR ÇİLKARA

Doğum Yeri : Zonguldak

Doğum Yılı :1981

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1995-1999 : Bolu İzzet Baysal Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi

Lisans 1999-2004 : Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

1997 : Sailors' Beach Club- Stajyer

1998 : Tenedos Hotel- Stajyer