

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMU
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

Yurdanur YUMUK

DANIŞMAN
Doç. Dr. Hülya KURGUN

İZMİR - 2018

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

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

Yurdanur YUMUK



ÖZET

Doktora Tezi

Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde
Örgüt Kültürünün Rolü
Yurdanur Yumuk

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Emek-yoğun bir sektör olma özelliği gösteren turizmde insan kaynağı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına oldukça önemlidir. Çalıştığı örgütün değerlerine benzer değerlere sahip olan, örgütte üstlendiği rol ve görevlerin gereklerini yerine getirebilen ve bunun karşılığında ihtiyaçlarının tamamını karşılayabilen bireylerin örgüte bağlılıklarının arttığı; yabancılaşma düzeylerinin ise azaldığı görülmektedir. Otel işletmesi çalışanlarının birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün herhangi bir etki yaratıp yaratmadığını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın evrenini izmir ili merkez ilçede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. 3 adet 5 yıldızlı ve 7 adet 4 yıldızlı olmak üzere 10 otelde gerçekleştirilen araştırmada işgören sayısı 808 olarak belirlenmiş; 326 anketin geri dönüşü sağlanabilmiştir.

Araştırma modeli ve hipotezler bağlamında elde edilen sonuçlara göre otel işletmelerinin hiyerarşi ve klan kültürü olmak üzere iki farklı örgüt kültürü tipine sahip oldukları görülmüştür. Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasında genel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak birey-örgüt uyumunun alt boyutları olan değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan anlamsızlık arasında herhangi bir ilişkiye rastlanamamıştır. Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde de birey-örgüt

uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında genel olarak pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde olduğu gibi birey-örgüt uyumunun alt boyutları olan değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutu olan anlamsızlık arasında herhangi bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre ise; hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin uyum algıları ve yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün anlamlı bir rolü olmadığı görülmektedir. Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde ise birey-örgüt uyumu ile yalnızca güçsüzlük boyutu arasında örgüt kültürü düzenleyici rol oynamaktadır.

İşgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t testi ve tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) sonucunda; hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin birey örgüt uyumu algıları (gereksinim-karşılanma uyumu boyutu) yalnızca pozisyon değişkenine göre farklılık gösterdiği; örgütsel yabancılaşma düzeylerinin ise eğitim düzeyi (güçsüzlük), departman (güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve izolasyon boyutları) ve pozisyon (güçsüzlük ve kendine yabancılaşma boyutları) değişkenlerine bağlı olarak farklılaştığı ortaya çıkmaktadır. Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde ise demografik değişkenlere göre işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri değişiklik göstermemekte; ancak birey-örgüt uyumu algıları yaşa (beklentiler-beceriler uyumu boyutu) ve pozisyonadaki çalışma süresine(gereksinim-karşılanma uyumu boyutu) bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Birey-Örgüt Uyumu, Örgütsel Yabancılaşma, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctorate Of Philosophy (PhD)

The Role Of Organizational Culture On The Relationship Between Person-Organization Fit And Organizational Alienation In Hotel Businesses

Yurdanur Yumuk

Dokuz Eylül University

Graduate School Of Social Sciences

Department Of Tourism Management

Tourism Management Program

Human resources are of great importance to provide competitive advantage in tourism which is a labour-intensive industry. It is seen that the level of organizational commitment of the individuals who have similar values with the organization they work for and who can fulfill the roles and duties they undertake and who can meet all their needs in return increases. Their level of alienation is also observed to decrease. Population of the study, which purposes to reveal whether organizational culture has any impact on the relationship between the employees' perception of person-organization fit and their level of organizational alienation or not, constitutes 4- and 5-star hotels in service in the central district of Izmir province. The total number of employee were determined as 808 in the study, done in 10 hotels, 3 of which were 5-star hotels and 7 of which were 4-star hotels. 326 questionnaire forms were returned.

According to the results obtained in the context of research model and hypotheses, it was seen that hotel businesses had two types of organizational culture such as hierarchy and clan culture. In hotel businesses with hierarchical cultures, it was seen that there was a positive but moderate relationship between the employees' perception of person-organization fit and their level of organizational alienation. However, no relationship was found between value congruence, demands and abilities fit, needs and supplies fit, the subdimensions of person-organization fit and meaningfulness, the subdimension of

organizational alienation. In hotel businesses with clan cultures, it was seen that there was a positive but moderate relationship between the employees' perception of person-organization fit and their level of organizational alienation. However, no relationship was found between value congruence, demands and abilities fit, needs and supplies fit, the subdimensions of person-organization fit and meaningfulness, the subdimension of organizational alienation as in the hotel businesses with hierarchical cultures.

According to the analysis made for the purpose of examining the moderating role of organizational culture on the relationship between person-organization fit and organizational alienation, it is seen that there is no moderating role of organizational culture on the relationship between the employees' perception of person-organization fit and their level of organizational alienation in hotel businesses with hierarchical cultures. However, there is moderating role of organizational culture on the relationship between person-organization fit and powerlessness, the subdimension of organizational alienation.

As a result of t test and bivariate analysis of variance (ANOVA) which was made in order to determine whether employees' perception of person-organization fit and organizational alienation levels vary across demographic variables or not, it was seen that the employees' perception of person-organization fit (needs-supplies fit) vary across position and their level of organizational alienation also vary across position (powerlessness and self-estrangement), department (powerlessness, self-estrangement and isolation) and educational level (powerlessness) in hotels with hierarchical cultures. The levels of organizational alienation do not vary across demographic variables in hotels with clan cultures. However, the perceptions of person-organization fit vary across age (demands-abilities fit) and tenure in the position (needs-supplies fit).

Keywords: Organizational Culture, Person-Organization Fit, Organizational Alienation, Hotel Businesses.

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖRGÜTSEL
YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KAPSAMI	5
1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ	10
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI	12
1.3.1. Değerler	13
1.3.2. Normlar ve İnançlar	14
1.3.3. Semboller ve Somut Ögeler	15
1.3.4. Törenler ve Seremoniler	15
1.3.5. Hikâyeler ve Efsaneler	16
1.3.6. Dil	17
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	18
1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi	18
1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi	19
1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı İlişkisi	19

1.4.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi İlişkisi	20
1.4.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi	20
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	21
1.5.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	22
1.5.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	22
1.5.3. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli	24
1.5.4. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli	26
1.5.5. Parsons ve AGIL (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency) Modeli	29
1.5.6. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli	30
1.5.7. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli	31
1.5.8. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli	32
1.5.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli.	33
1.5.10. Quinn ve Cameron' un Örgüt Kültürü Modeli	34
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL SONUÇLAR	40
1.6.1. Örgüt Kültürü ve Motivasyon	41
1.6.2. Örgüt Kültürü ve Performans	42
1.6.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık	43
1.6.4. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini	44
1.6.5. Örgüt Kültürü ve Birey-Örgüt Uyumu	45

İKİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

2.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU	47
2.1.1. Birey-Örgüt Uyumu Kavramı	47
2.1.2. Birey- Örgüt Uyumu ile İlişkili Diğer Uyum Türleri	49
2.1.2.1. Birey-Çevre Uyumu	49
2.1.2.2. Birey-Grup Uyumu	50
2.1.2.3. Birey-İş Uyumu	51
2.1.2.4. Birey-Yönetici Uyumu	51
2.1.3. Birey-Örgüt Uyumu Boyutları	52

2.1.3.1. Değer Uyumu	53
2.1.3.2. Beklentiler-Beceriler Uyumu	54
2.1.3.3. Gereksinim-Karşılanma Uyumu	55
2.1.4. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları	55
2.1.4.1. Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı	55
2.1.4.2. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı	56
2.1.4.3. Chatman'in Birey-Örgüt Uyumu Modeli	57
2.1.4.4. Kristof-Brown'un Birey-Örgüt Uyumu Modeli	59
2.1.4.5. O'Reilly vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP)	60
2.1.5. Birey-Örgüt Uyum Süreci	60
2.1.5.1. İşgören Seçme	62
2.1.5.2. Örgütsel Sosyalizasyon	63
2.1.6. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları	64
2.1.6.1. Birey- Örgüt Uyumu ve İş Tatmini	66
2.1.6.2. Birey- Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık	66
2.1.6.3. Birey-Örgüt Uyumu ve İşgören Devri	67
2.1.6.4. Birey- Örgüt Uyumu ve Çatışma	67
2.1.6.5. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Yabancılaşma	68
2.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	69
2.2.1. Yabancılaşma Kavramı	69
2.2.2. Yabancılaşmanın Boyutları	72
2.2.3. Yabancılaşma Kavramı İle İlişkili Diğer Kavramlar	75
2.2.4. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı	77
2.2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri	79
2.2.5.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İçi Nedenleri	79
2.2.5.1.1. Örgüt Yapısı	79
2.2.5.1.2. İşe Bağlı Deneyimler	80
2.2.5.1.3. Liderlik	81
2.2.5.1.4. Modüler İlişkiler	82
2.2.5.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt Dışındaki Nedenleri	82
2.2.5.2.1. Ekonomik Yapı	82
2.2.5.2.2. Teknolojik Yapı	83

2.2.5.2.3. Sanayileşme ve Kentleşme	83
2.2.5.2.4. Toplumsal ve Kültürel Yapı	84
2.2.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları	84
2.2.6.1. Örgütsel Yabancılaşma ve İş Tatmini	85
2.2.6.2. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılık	86
2.2.6.3. Örgütsel Yabancılaşma ve İşyeri Sapıklığı	87
2.2.6.4. Örgütsel Yabancılaşma ve İş Performansı	88
2.3. BİREY- ÖRGÜT UYUMU ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	94
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	94
3.1.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları	95
3.1.3. Araştırma Sorunsalı	96
3.1.4. Araştırma Modeli	98
3.1.5. Araştırma Hipotezleri	99
3.1.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	103
3.1.7. Veri Toplama Yöntemi	104
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI	106
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	106
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	109
3.2.3. Katılımcıların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri	110
3.2.4. Katılımcıların Birey-Örgüt Uyumu Düzeyleri	113
3.2.5. Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Bulgular	115
3.2.6. Normallik Analizi Sonuçları	120
3.2.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	120
3.2.8. Yapısal Eşitlik Modelinden Elde Edilen Bulgular	124

3.2.9. Korelasyon Analizi Sonuçları	129
3.2.9.1. Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	129
3.2.9.2. Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	130
3.2.10. Farklılık Analizi Sonuçları	132
3.2.10.1. Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları	132
3.2.10.2. Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları	150
3.2.11. Regresyon Analizi Sonuçları	158
3.2.11.1. Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	158
3.2.11.2. Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	162
SONUÇ	172
KAYNAKÇA	178
EKLER	

KISALTMALAR

AGIL	Adaptation-Goal Attainment-Integration-Latency (Uyum-Hedefe Ulaşma-Bütünleşme-Yasallık)
ASA	Attraction-Selection-Attrition (Çekim-Seçim-Çekişme)
CVF	Competing Values Framework (Rekabetçi Değerler Modeli)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis)
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument (Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği)
OCP	Organizational Culture Profile (Örgütsel Kültür Profili)
TUYUP	Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması	s. 30
Tablo 2: Örgüt Kültürü Tipleri Modeli	s.37
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	s.108
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	s.109
Tablo 5: Katılımcıların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri	s.111
Tablo 6: Katılımcıların Birey-Örgüt Uyumu Düzeyleri	s.114
Tablo 7: Katılımcılara Göre Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları ve Çalışmak İstedikleri Kültür Tiplerine İlişkin Bulgular	s.116
Tablo 8: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri	s.121
Tablo 9: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri	s.124
Tablo 10: Yol Analizi Model Uyum İndeksleri	s.127
Tablo 11: Modele İlişkin T Değerleri	s.127
Tablo 12: Yol Analizi Regresyon Eşitlikleri	s.128
Tablo 13: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	s.129
Tablo 14: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	s.131
Tablo 15: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları	s.133
Tablo 16: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu (Gereksinim-karşılama uyumu) Algılarına İlişkin Anova Testi Sonuçları	s.135
Tablo 17: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Şekli Değişkenleri Açısından Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları	s.136
Tablo 18: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Güçsüzlük Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları	s.139

- Tablo 19:** Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Departman Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Güçsüzlük Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları s.141
- Tablo 20:** Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Departman Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Kendine Yabancılaşma Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları s.143
- Tablo 21:** Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Departman Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (İzolasyon Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları s.145
- Tablo 22:** Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Güçsüzlük Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları s.147
- Tablo 23:** Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Kendine Yabancılaşma Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları s.149
- Tablo 24:** Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Şekli Değişkenleri Açısından Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları s.151
- Tablo 25:** Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Birey- Örgüt Uyumu Algıları (Beklentiler-Beceriler Uyumu Boyutu) Algılarına İlişkin Anova Testi Sonuçları s.153
- Tablo 26:** Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyonadaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çalışanların Gereksinim-Karşılama Uyumu Boyutu Algılarına İlişkin Anova Testi Sonuçları s.155
- Tablo 27:** Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Şekli Değişkenleri Açısından Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları s.156
- Tablo 28:** Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Güçsüzlük Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.159

- Tablo 29:** Hiyerarşik Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Anlamsızlık Boyutu İlişkisinde Örgüt Kùltürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.160
- Tablo 30:** Hiyerarşik Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Kendine Yabancılaşma Boyutu İlişkisinde Örgüt Kùltürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.161
- Tablo 31:** Hiyerarşik Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile İzolasyon Boyutu İlişkisinde Örgüt Kùltürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.162
- Tablo 32:** Klan Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Güçsüzlük Boyutu İlişkisinde Örgüt Kùltürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.163
- Tablo 33:** Klan Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Anlamsızlık Boyutu İlişkisinde Örgüt Kùltürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.164
- Tablo 34:** Klan Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Kendine Yabancılaşma Boyutu İlişkisinde Örgüt Kùltürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.165
- Tablo 35:** Klan Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile İzolasyon Boyutu İlişkisinde Örgüt Kùltürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları s.166
- Tablo 36:** Hiyerarşi Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar s.167
- Tablo 37:** Klan Kùltürüne Sahip Otel İşletmelerinde Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar s.169

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları	s. 13
Şekil 2: Birey-Örgüt Uyumu Modeli	s. 58
Şekil 3: Araştırma Modeli	s. 98
Şekil 4: Birey-Örgüt Uyumu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri	s. 121
Şekil 5: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği DFA Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri	s. 123
Şekil 6: Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli	s. 125
Şekil 7: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Çözümleme Değerleri Yol Analizi Modeli	s. 126

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu

ek s. 1



GİRİŞ

Amacı insana hizmet vermek ve onu memnun etmek olan turizm sektörü makinelerden ziyade insan gücüyle varlığını sürdürmeye çalışan bir sektördür. Bu nedenle ağırlanan konuklar kadar işgörenin de tatmin edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin tatmin edilmesinde ücret, terfi imkânı, çalışma koşulları ve yönetim tarzı gibi faktörler etkili olmakla birlikte; birey ile örgüt arasındaki uyum da önemli bir etki yaratmaktadır.

Birey-örgüt uyumu; değer uyumu (bütünleştirici uyum), beklentiler- beceriler uyumu ve gereksinim- karşılanma uyumu (tamamlayıcı uyum) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Sahip olduğu özellikler ile örgütsel değerler arasında görülen benzerlik bireyin örgütle bütünleşmesini sağlamak ve örgütsel bağlılığı beraberinde getirmektedir. İşgörenler yalnızca bağlı oldukları örgütle kendi aralarında değer uyumu algıladıklarında değil, sahip oldukları yetenek ve beceriler ile üstlendikleri rol ve görevler arasında uyum algıladıklarında; emeklerinin karşılığı olarak ihtiyaçlarının karşılandığını düşündüklerinde de örgüte karşı pozitif duygular geliştirebilmektedirler. Kristof (1996:4) da bireylerin sahip oldukları özelliklerle bütünleşebilecekleri; beceri ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanabilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih ettiklerini belirtmektedir.

İşgören ve örgüt arasındaki uyum düzeyinin yüksek olması örgütsel değerlerin çoğunluk tarafından paylaşılmasına bağlıdır ve örgütlerde ekstra rol davranışlarının sergilenmesi ancak güçlü bir örgüt kültürü ile mümkün olmaktadır. Örgüt kültürü işgören algısı ve örgüt içerisindeki ilişkiler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenler öncelikle sahip oldukları değerlere, beklenti ve becerilerine uygun, sonra demokratik bir yönetim tarzının benimsendiği, kararlara katılımın desteklendiği, takım çalışmasına önem verildiği örgütlerde çalışmak istemektedirler. Kültürel değerlerin çoğunluk tarafından paylaşılmadığı örgütlerde ise işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları azalmakta; işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Birey- örgüt uyumsuzluğu sonucunda örgütlerde ortaya çıkan diğer bir durum örgütsel yabancılaşmadır.

Genel olarak bireyin bağlı bulunduğu örgüte herhangi bir nedenle uzaklaşması anlamına gelen örgütsel yabancılaşmanın ekonomik, teknolojik, sosyo-

kültürel nedenlerle birlikte örgüt yapısı, liderlik tipi ve çalışma koşulları gibi örgüt içi nedenleri bulunmaktadır. Söz konusu nedenlerle birey önce kendini güçsüz hissetmekte; yaptığı işi ve örgütteki varlığını anlamsız bulmakta ve zamanla kendi özüne yabancılaşarak bağlı bulunduğu örgütten uzaklaşmaktadır.

Para piyasasındaki istikrarsızlıklar ve enflasyon, bireyin gelişen teknolojinin gerisinde kalması, yeni teknolojinin ürettiği üründen faydalanamaması ve üretim sürecinde yalnızca bir araç olarak kullanılması, toplumsal yapıdaki değişimlerin yaşam tarzını etkilemesi ve geçmişten gelen kültürel değerlerin yeni yaşam tarzına uyum sağlayamaması (Şimşek ve diğerleri, 2006: 576), sanayileşme ve kentleşmeyle birlikte işbölümünün ortaya çıkması, bireyin psikolojik yapısının ihmal edilmesi ve mekanik ilişkilerin baş göstermesi bireyi yabancılaştırmaktadır (Yeniçeri, 2009: 149-151).

Diğer taraftan bürokratik örgütlerde otorite ve yasalara uymak zorunda bırakılan birey kendini yalnızca üretim sürecine katkıda bulunan organik makineler olarak görülmektedir. Bu tür örgütlerde bireylerden kendilerine ait olmayan başkaları tarafından belirlenmiş davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Çünkü bireyin duyguları ve düşünceleri mevcut sistem içerisinde yok edilmektedir. Böylelikle insan ilişkileri de herhangi bir anlam taşımayan mekanik ilişkiler şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Sargut, 2001: 31-37).

Turizm işletmelerinde ise yabancılaşmanın nedenleri olarak bireyin kişilik özelliklerine uygun olmayan rol ve görevler, düşük ücret politikası, düzensiz çalışma saatleri, sezonluk istihdam, saygın olmayan bir imaj vb. gösterilmektedir (Seymen ve diğerleri, 2017). Bu nedenle öncelikle işin gereklerine uygun olarak işgören seçimi yapılmalı, çalışma koşulları yeniden düzenlenmeli, motivasyon araçlarından sıklıkla yararlanılmalı ve örgütlerde kararlara katılımı destekleyen bir yönetim tarzı benimsenmelidir.

İzmir ili merkez ilçede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünün incelendiği araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde araştırma konusu ile ilgili literatür incelemesine yer verilmektedir. Birinci bölümde örgüt kültürü kavramı, gelişimi, modelleri, örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar ve örgüt kültürüyle

ilişkili örgütsel sonuçlar yer almaktadır. İkinci bölümde birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma kavramları ayrı ayrı ele alınmakta; aynı zamanda birey-örgüt uyumu örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün rolü literatürden araştırmalarla desteklenerek açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın önemi, kapsamı ve kısıtları, evreni ve örneklemini, araştırma modeli ve hipotezler, veri toplama yöntemi anlatılmakta ve SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket program kullanılarak yapılan analizlerin sonuçları özetlenmektedir. Araştırmada öncelikle otel işletmelerinin sahip olduğu baskın kültür tipini belirlemek amacıyla Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen “Organizational Culture Assessment Instrument” (Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği) (OCAI) kullanılmıştır. Bu ölçekle otel işletmelerinde klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür tiplerinden hangisi ya da hangilerinin baskın olduğu sınıflandırma yöntemiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ölçeğin kültür tiplerini detaylı olarak tanımlaması ve aynı zamanda işgören tutum ve davranışlarını yönlendiren değer, inanç ve varsayımları, örgütteki kültürel değişkenleri, insan kaynakları gelişimini, liderlik rolleri, kişisel gelişim ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkileri açıklamaya yardımcı olması bakımından örgüt kültürünü değerlendirebilmek için uygun bir ölçüm aracı olduğu düşünülmektedir. Otel çalışanlarının birey- örgüt uyumu algıları ortaya koyabilmek için Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen; değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu boyutlarından oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek işgörenlerin örgütle olan uyumunu sahip olunan değerler ve özellikler açısından ortaya koymakla birlikte; örgüt tarafından kendilerine verilen rol ve görevlere uygun becerilere sahip olabilme ve bağlı buldukları örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeylerine bağlı olarak açıklamaktadır. Örgütsel yabancılaşma düzeyleri ise Mottaz (1981) ve Dean (1961) tarafından geliştirilen yabancılaşma ölçeklerinden faydalanılarak belirlenmiştir. Ölçekte güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon boyutlarına yer verilmiştir. Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları işin kendisini ifade ederken; izolasyon boyutu örgütü ve iş arkadaşlarını nitelemektedir. Kurationsızlık (anomi ya da normsuzluk) boyutu ise araştırma dışı bırakılmıştır.

Bunun nedeni kuralsızlığın yabancılaşmanın bir boyutu değil; en önemli göstergelerinden biri kabul edilmesidir (Seeman, 1983: 173). Diğer taraftan, araştırmada yabancılaşma; kavramı yapısal bir yaklaşımla ele alan Marx'dan farklı olarak sosyo-psikolojik bakış açısıyla tartışılmaktadır. Bu bakış açısına göre yabancılaşma bireyin iş ve iş koşulları hakkındaki sübjektif değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olamadığını düşünen birey zamanla işine anlam verememekte; örgütten uzaklaşmakta ve son olarak kendi özüne yabancılaşmaktadır. Araştırmada da örgüt ile uyum düzeyi düşük olan işgörenlerin yabancılaşması beklenmektedir.

Araştırmanın sonuç kısmında ise araştırma bulguları tartışılmakta; değerlendirme ve önerilerde bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KAPSAMI

Kültür aynı topluma ait bireyler tarafından paylaşılan, nesilden nesile aktarılabilen, tutum, davranış, değer, inanış ve yaşam tarzlarının anlamlandırılmasına imkân tanıyan bir olgudur. Kültür genel kültür ve alt kültür olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel kültür ulus düzeyinde değerlendirilmektedir: Türk kültürü ya da Japon kültürü gibi. Bir ülkedeki bölgeye ya da işletme, üniversite gibi daha küçük bir gruba özgü kültürel karakteristikler ise alt kültürleri meydana getirmektedir. İşletmeler genel kültürün özelliklerini taşımakla birlikte üyeleri tarafından yaratılan değer ve semboller sistemine sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 327).

Hofstede (1984: 82)'e göre kültür bir grup ya da toplum üyelerini diğerlerinden ayıran genel zihin yapısıdır. Kültür ailelerin çocuklarına, öğretmenlerin öğrencilerine, liderlerin takipçilerine ve takipçilerin de liderlerine aktardıkları düşünme biçimlerinden oluşmaktadır. Kültür insanların dünyaya bakış açılarından, üstlendikleri roller ve sahip oldukları değerlerden etkilenmektedir. Bir toplumu yönetebilmek söz konusu toplumun kültürel yapısına oldukça bağımlıdır. Çünkü insanların değer yargılarını ve inançlarını anlamadan onları koordine edebilmek olanaksızdır.

Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler o toplumdaki örgütlerin kültürel yapılarını da etkilemekte; değerler, inançlar, uygulamalar ve işleyişler bakımından farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Söz konusu farklılıklar ise bir örgütü diğerinden ayırmada belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü toplum kültürünün bir yansıması olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurum kültürü gibi farklı kavramlarla karşılaşılmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup; anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık bulunmamaktadır (Ataman, 2001: 517). 1980'li

yıllarda ortaya çıkmış ve giderek popülerite kazanmış olan örgüt kültürü kavramının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013:116).

Yönetim literatüründe örgüt kültürü örgütsel hayatın bir parçası olan ve örgüt üyelerince paylaşılan anlayış biçimleri, normlar ve değerler olarak tanımlanmaktadır (Beyer ve Trice, 1987:6). Hofstede (1998: 479)'e göre örgüt kültürü; örgüt üyelerinin sözlü ve/veya sözsüz davranışlarının ortaya çıkardığı örgüte özgü niteliklerdir. Schneider (1988: 231) örgüt kültürünü; örgüt üyeleri arasında uyum ve bütünlük sağlayarak onları bir arada tutan bir tutkale benzetmektedir. Schein (1984:3)'a göre örgüt kültürü "bir grup bireyin örgütle bütünleşme ve çevreye uyum sağlama sürecinde karşılaşılan problemleri çözmek adına geliştirmiş oldukları ve örgüte yeni katılan bireylere de öğretilmesi gereken temel varsayımlar bütünü" şeklinde tanımlanmaktadır. Denison (1996: 626)'a göre örgüt kültürü bir örgütün yönetim yapısının temelinin oluşturduğu değerler, inançlar ve ilkeler bütünüdür. Aynı zamanda söz konusu yönetim yapısını güçlendiren yönetim uygulamaları ve davranış şekilleri de örgüt kültürü kapsamında değerlendirilmektedir. Simpson ve Cacioppe (2001: 396) ise örgüt kültürünü örgüt üyeleri için bir kimlik görevini üstlenen; işgörenlere nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipuçları veren ve örgütü birarada tutan sosyal bir yapıştırıcı şeklinde tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü insan kişiliğine benzetilmektedir. İnsanların tutum ve davranışları kişiliklerini; örgüt kültürü ise örgütlerin kişiliklerini; yönetim tarzlarını, liderlik tiplerini ve iletişim biçimlerini yansıtmaktadır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi olarak bilinen örgüt kültürü bir takım temel niteliklerin biraraya gelmesi ve ilişkilendirilmesiyle anlam kazanmaktadır. İşgörenlerin örgütleriyle özdeşleşme, sorumluluk alabilme ve bağımsız hareket edebilme dereceleri, örgütlerdeki ödül ve ceza sistemleri, işgörenlerin belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirilme ve birbirleriyle koordineli çalışabilme düzeyleri, örgütlerdeki denetim miktarı, yöneticilerin astlarıyla iletişim şekilleri örgüt kültürünün resmini ortaya çıkarmaktadır (Tınaz, 2009: 118-121). Eren (2008: 138-139)'e göre örgüt kültürünün özellikleri dört ana grupta toplanmaktadır:

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgüt kültürü üst kademe yönetici ve liderlerin çalışanlara empoze ettiği norm ve

davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kültürü oluşturan inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenmektedirler.

2. Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgüt kültürü hikâyeler, semboller ve seremonilerle örgüt üyeleri arasında yayılmalı; örgüte yeni katılan bireylere de aktarılmalıdır.

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alarak davranışları şekillendirirler. İnanç ve değerlerin üyelerce kabul görmesi örgüt içi iletişimi, paylaşımı ve örgütsel öğrenmeyi gerekli kılmaktadır.

4. Örgüt kültürü düzenli şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıplarıdır. Düzenli ve tekrar edilen, geçmişten günümüze aktarılan ve geleceğe aktarılacak olan bir yapıya sahiptir.

Bu özelliklerden yola çıkarak örgüt kültürü bir örgütü diğerlerinden ayırt eden ve aynı amaç doğrultusunda biraraya gelen bireylerin çoğunluğu tarafından paylaşılan baskın kültürü ifade temektedir. İşgörenlerin örgüt içindeki davranışlarına yön veren baskın kültür bir örgüte kişilik kazandıran örgüt kültürünün makro bakış açısıyla değerlendirilmesidir (Vural, 2003: 47). Baskın kültürle alternatif olarak örgütler fonksiyonel gruplar, coğrafik gruplar ve arkadaş grupları şeklinde ya da hiyerarşik seviyeye göre alt kültürle ayrılabilmektedirler. Alt kültürler (subcultures) Van Maanen ve Barley tarafından “birbirleriyle düzenli olarak etkileşim halinde olan, kendilerini örgüt içerisinde farklı bir grup olarak tanımlayan, grubun yaşadığı bir takım problemleri paylaşan ve her zaman gruba özgü ortak anlayışa bağlı olarak harekete geçen örgüt üyelerinin bir alt kümesi” olarak açıklanmaktadır (aktaran Lloyd, 2013: 225).

Alt kültür örgüt içerisindeki azınlık tarafından paylaşılan değerlerdir. Alt kültürler büyük örgütlerde yatay ya da dikey şekilde ortaya çıkabilmektedirler. Örgütte herhangi bir departman diğer departmanlardan ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür; belirli bir departman üyeleri yalnızca kendi aralarında ortak anlayışa sahiplerse yatay alt kültür söz konusu olmaktadır (Vural, 2003: 47-48). Alt kültürler belirli bir departman ya da alana özgü değerler yanında baskın kültürle ait öz değerleri de barındırmaktadırlar. Bir alt kültür yönetim kültürü ya da personel kültürü olarak da kendini gösterebilmektedir. Alt kültürler ancak ortak amaca hizmet

ettiklerinde faydalı olabilmekte; aksi halde problemler ortaya çıkmaktadır. Alt kültürlerin birbirleriyle ya da genel kültürle çatışmaları durumunda örgüt performansı olumsuz etkilenmektedir (Furnham ve Gunter' dan aktaran McKenna, 2012: 529).

Örgüt üyelerince paylaşılan değerler, tutumlar ve inançların işgören davranışları, iş organizasyonu (işgören örgütlenmesi), iş doyumu ve motivasyon gibi örgütsel süreçler üzerinde etkisi olduğu bilinmekle birlikte; “güçlü” olarak nitelendirilen kültürlerin örgütsel davranışlar üzerinde daha fazla etki yarattığı kabul edilmektedir. Örgütün güçlü ya da zayıf örgüt kültürüne sahip olması çalışanların örgüt misyonu ve değerleri hakkındaki fikirlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örgüt üyelerinin çoğunluğu misyon ve değerler üzerinde aynı noktada birleşebiliyorlarsa güçlü örgüt kültüründen söz edilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2010: 522). O'Reilly ve Chatman (1996: 166)'e göre güçlü kültür, belirli norm ve değerlerin geniş ölçüde paylaşılması ve güçlü biçimde sahiplenilmesidir.

Güçlü kültür örgüt kültürünü oluşturan değer ve normların yöneticiler ve liderler tarafından ne derece vurgulandığı ve diğer örgüt üyelerince aynı ölçüde algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir. Güçlü örgüt kültüründe açıkça ortaya konulan değer ve ilkeler yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmekte; örgüt söz konusu değer ve ilkeleri destekleyen uzun süreli politikalarla yönetilmektedir (Kotter ve Heskett' den aktaran Bayazıt ve Koçaş: 2010: 39-43). Güçlü örgüt kültürüne sahip olmak işletmelerin müşterilerine güçlü bir işletme profili çizmeleri açısından önemlidir. Güçlü örgüt kültürü örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı güveni ve paylaşımı desteklemekte; daha iyi bir işletme performansının sergilenmesine imkân vermektedir (Riggio, 2013: 420-421). Güçlü örgüt kültürünün örgütsel değerler ve hedefler konusunda amaç birliği sağlaması sebebiyle çalışan devir oranını da azaltması beklenmektedir (Robbins ve Judge, 2010: 522). Geçmişten süregelen karar verme süreçlerini kullanma ve değişime direnç gösterme güçlü örgüt kültürlerinin olumsuz özellikleridir. Değişime ihtiyaç duymayan güçlü kültüre sahip örgütlerin zamanla örgütsel uyusukluk, örgütsel miyopluk ve geçmişten kopamama gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Staber ve Sorensen'dan aktaran Kabakcı, 2014: 36).

Çalışanlar tarafından benimsenmeyen ve paylaşılmayan kültürler ise zayıf örgüt kültürleridir. Zayıf örgüt kültürü, örgütün hedeflerine hizmet etmemektedir (Vural, 2003: 50). Zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerde ürün kalitesi, müşteri ve çalışan ilişkileri gibi konulardan ziyade müşteri sayısı, gelir gibi niceliksel değerler üzerinde odaklanılmaktadır (Can ve diğerleri, 2006: 438).

Güçlü örgüt kültürü sadakat duygusunun örgüt üyelerine aşılmasında bir araçtır. Böylelikle işgören hedefleri ile örgüt hedefleri uyumlu hale gelmektedir (O'Reilly, 1989: 16-17). Örgüt üyelerince paylaşılan örgüt kültürü, stratejilerin uygulanmasını ve örgütsel değişimi kolaylaştırmakta; örgütün müşterilerin gözündeki pozitif imajını güçlendirmektedir. Ancak çoğunluk tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerlere (güçlü örgüt kültürüne) sahip olmak, sunulanın hizmet olması ve örgüt imajının önemli olması nedeniyle özellikle hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren örgütler için daha fazla gereklidir (Kotter ve Heskett'ten aktaran Chatman ve Jehn, 1994: 524). Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) tarafından örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer olarak Eşitti (2014), aile ve zincir konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Sydney'de faaliyet gösteren bir otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmada da örgüt kültürünün örgütteki davranışların oluşumundaki katkısı irdelenmiş ve özellikle örgütsel performans düzeyini artırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir (Kemp ve Dwyer, 2001). Örüce ve Boz (2014) tarafından ortaya konulan diğer bir araştırmada ise konaklama işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. İşe alıştırma eğitiminin işe yeni başlayan işgörelere örgüt kültürünü tanıtmada aracı kabul edildiği araştırmada; söz konusu eğitimin örgütsel bağlılığı artırdığı bulgulanmıştır. Örgütsel değerlerin ve amaçların örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi ve desteklenmesi örgütlerde uyumu beraberinde getirmekte; işgörelere örgüte olan bağlarını güçlendirmektedir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001). İşgörelere iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ise müşteri tatmini ve bağlılığı ile paralellik göstermektedir. Taşhyan (2007) tarafından seyahat acentelerinde gerçekleştirilen araştırmada

işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu açıklamalar doğrultusunda bir toplumu diğerlerinden farklılaştıran değerler, inançlar, tutum ve davranışlar, gelenek ve göreneklerden oluşan; nesilden nesile aktarılan kültür olgusu daha küçük topluluklar olan örgütlerde örgüt üyelerince paylaşılan değerleri, inançları, norm ve varsayımları ifade etmektedir. Semboller, törenler ve seremoniler, hikâyeler ve mitler, dil gibi kültür taşıyıcıları aracılığıyla ortaya çıkan örgüt kültürü yöneticiler ve liderler tarafından işgörenlere öğretilmekte; örgüte katılan her yeni bireye aktarılmaktadır. Kültürel değerlerin örgütlerde çoğunluk tarafından benimsenmesi durumunda ise güçlü örgüt kültürü söz konusu olmaktadır. Güçlü örgüt kültürü, örgütün çevre ile uyumunu güçlendirmekte; hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Otel işletmelerinin öncelikli hedeflerinden biri müşteri memnuniyetinin ve devamlılığının sağlanmasıdır. Bu da ancak tüm işgörenlerin aynı amaç etrafında toplanması ve fikir birliğinin oluşmasıyla mümkün olabilmektedir. Otel işletmelerinin sahip olduğu önemli sermayelerden biri insandır ve amaç yine insana hizmet etmektir. Örgüt değerlerinin çoğunluk tarafından benimsendiği bir işletmede işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir ve bu durum hizmet kalitesini pozitif yönde etkileyerek müşteri bağlılığı yaratmaktadır. Kısacası güçlü bir örgüt kültürü iç ve dış müşteri bağlılığının oluşmasına imkân tanımaktadır.

1.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kültür kavramını örgüt kapsamında açıklamaya çalışan ilk sistematik çalışmalar 1930'lara Hawthorne deneylerine kadar uzanmaktadır. Hawthorne çalışmalarında kültürel değerlerin iş ortamında karşılaşılan her durum ya da olay üzerinde etkiye sahip olduğu ve işgören motivasyonunu en az ekonomik faktörler kadar yönlendirdiği belirtilmiştir (Dingwall ve Strangleman, 2007: 470). İşyerinde verimlilik üzerinde hangi koşulların daha etkili olabileceğine yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda küçük gruplar halinde ve resmi olmayan kurallar doğrultusunda çalışan işgörenlerin denetim ve ödül odaklı örgütlerdeki işgörenlerden daha verimli oldukları gözlemlenmiştir (Belias ve Koustelios, 2014: 133). 1960'lı ve 1970'li yıllarda sosyal

psikologlar tarafından “örgüt iklimi” kavramı ile nitelendirilen; “örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalizasyonu ve oryantasyonu” anlamında kullanılan örgüt kültürü 1980’li yıllardan itibaren sosyal bir sistem olma özelliği gösteren örgütlerde işgören performansını etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Schein, 1984).

Örgüt kültürü kavramının yönetim alanında ilk olarak 1979 yılında Andrew Pettigrew tarafından yazılan “On Studying Organizational Culture” adlı makalede ele alındığı bilinmektedir. Bu çalışmada değer, inanç, örf ve adet gibi kültür unsurlarının örgütsel açıdan nasıl değerlendirileceği açıklanmış böylelikle kavram yönetim alanına tanıtılmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 94). Kavram ile ilgili çalışmalar ise 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir. Deal ve Kennedy’nin “Corporate Culture”, Peters ve Waterman’ın “In Search of Excellence” adlı eserleri ile Ouchi’ nin “Theory Z” ve Pascale ve Athos’un “The Art of Japanese Management” adlı çalışmaları kavramın ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında temel oluşturmuşlardır (Unutkan, 1995: 35). Bunun nedeni 1980’lerde endüstride hızla yükselişe geçen Japon şirketlerinin başarı nedenlerinin Amerikan şirketleri tarafından araştırılmasına dayanmaktadır. Amerikan şirketleri performansa etki eden en önemli unsurun örgüt kültürü olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Söz konusu gelişimin bir diğer nedeni ise 1980’li yıllarla birlikte ortaya çıkan rekabet ortamının firmaları farklı kültürlerden işgören istihdam etmeye itmesidir. Örgüt kültürü aynı çalışma ortamını paylaşmak durumunda olan ve farklı kültürlerden gelen bireyler arasındaki çatışmaları önlemek için geliştirilen bir sistem olarak kabul edilmektedir. Bu sistem işgörenlerin kendi kültürleri yerine örgütün sahip olduğu kültürel değerleri benimsemelerini sağlamaktadır (Dedebayır, 2004: 4).

Özetle 1970’lerin sonunda kullanılmaya başlanan örgüt kültürü kavramının kullanımının 1980’li ve 1990’lı yıllarda özellikle Amerika’da arttığını söylemek mümkündür. 1990’lı yıllardan sonra ise kavram daha çok metodolojik çerçevede ele alınmış; örgüt kültürü ile diğer örgütsel kavramlar ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmeye başlanmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 95). 1992 yılında Kotter ve Heskett tarafından yayınlanan “Corporate Culture and Performance” adlı eserde kurum kültürü ve performans ilişkisi ele alınmıştır. Benzer şekilde O’Reilly ve diğerleri (1991) tarafından gerçekleştirilen “People and Organizational Culture: A

Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit” adlı araştırmada örgüt kültürü birey- örgüt uyumu açısından değerlendirilmiş; örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiştir.

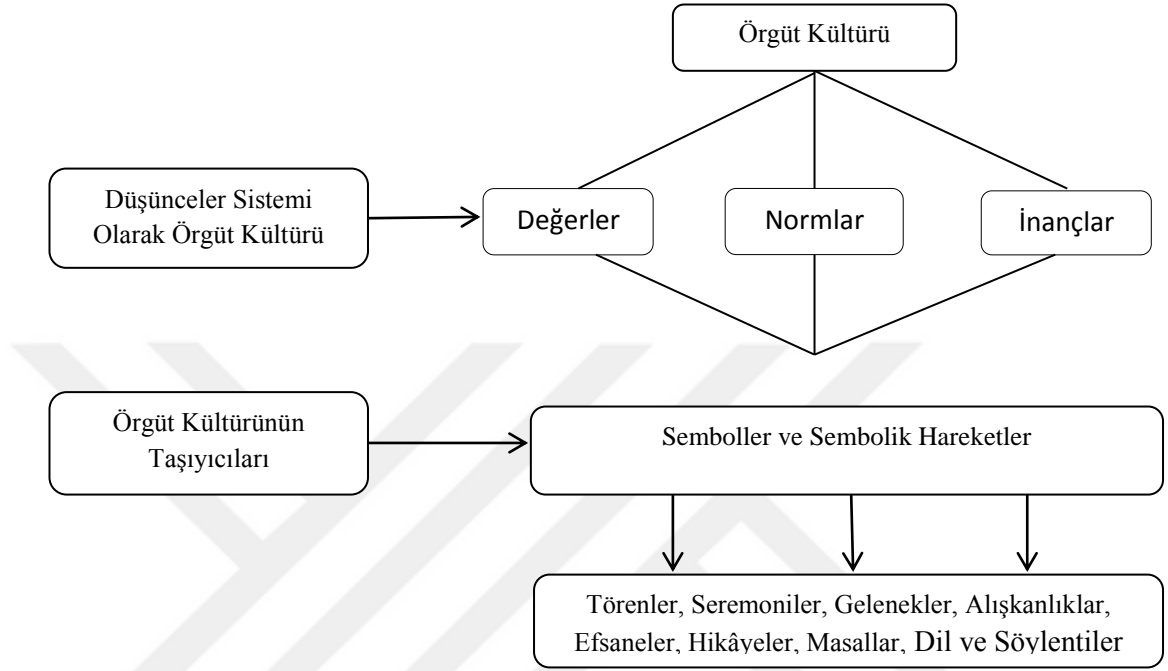
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

Örgüt kültürünün anlaşılmasını ve değerlendirilmesini sağlayan örgüt kültürünün temel unsurları literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Schein (1984: 3- 4)’ın yapmış olduğu sınıflandırmaya göre örgüt kültürü gözlemlenebilir nesnelere, değerler ve temel varsayımlar boyutlarından oluşmaktadır. Mimari, teknoloji, ofis düzeni, üniforma, hikâyeler, örgüte uyum materyalleri, davranış biçimleri gözlemlenebilir nesnelere, gözlemlenebilir nesnelere örgüt yapısı hakkında fikir vermesine rağmen; örgüt üyelerinin davranışları altında yatan nedenleri ortaya koymada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürünün ikinci boyutunu temsil eden değerlere bakılması gerekmektedir (Schein, 1984: 3-4). Başarı, güven, itaat, yardımseverlik, sorumluluk ve eşitlik gibi değerler örgüt için önemlidir. Çalışan davranışlarının değerlendirilmesinde temel kaynak niteliği taşıyan bu değerler; örgütsel sorunların çözümünde de yol gösterici rol üstlenmektedirler (Şişman’dan aktaran Vurgun ve Öztıp, 2011:222). Ancak örgüt kültürünün bireyler açısından gerçekten ne anlam ifade ettiğini tespit etmede en önemli boyut temel varsayımlardır. Kabul edilmiş değerler sonucu ortaya çıkan temel varsayımlar değerlerden daha az tartışılabilir ve karşı çıkılabilir olması sebebiyle güçlüdürler (Schein, 1984: 3-4).

Trice ve Beyer (1984: 654)’e göre örgüt kültürü ideoloji, norm ve değerler ile ritüeller, seremoniler ve kahramanları kapsayan şekilsel unsurlardan meydana gelmektedir. Hofstede ve diğerleri (1990: 291) örgüt kültürünün temel unsurlarını gözlemlenen (törenler, kahramanlar, semboller, seremonik davranışlar) ve gözlemlenemeyen (değerler) unsurlar olarak açıklamaktadır. Trompenaars ve Woolliams ise örgüt kültürünü varsayımlar, değerler ve artifaklardan oluşan üç boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Değerler ve varsayımlar örgütsel problemlerin çözümünde kullanılan uygulama ve yöntemleri içermektedir. Örgüt şeması,

üniforma, dil gibi artifaktlar ise örgüt hakkında genel izlenim vermektedir (aktaran Özden ve Najimudinova, 2013: 4816).

Şekil 1: Örgüt Kültürünün Unsurları



Kaynak: Dill' den aktaran Unutkan, 1995: 46.

Bir diğer sınıflandırmaya göre ise örgüt kültürünü oluşturan unsurlar iki boyutta ele alınmaktadır. Değerler, normlar ve inançlar örgüt kültürünü meydana getiren düşünceler sistemi içerisinde yer almaktadır. Törenler, seremoniler, gelenekler, efsaneler, dil vs. ise örgüt kültürünün ifade edilmesine aracılık eden kültür taşıyıcıları olarak bilinmektedir. Bu sınıflandırma literatürde Şekil 1'de olduğu gibi gösterilmektedir (Dill'den aktaran Unutkan, 1995: 45-46).

1.3.1. Değerler

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri değerlerdir. Genel anlamda bireylerin belirli durumlara ya da olaylara karşı gösterdikleri eğilimlerin nedenleri değerleri oluşturmaktadır (Jex ve Britt, 2008: 442). Birey ve çevre arasındaki etkileşim neticesinde ortaya çıkan durumlara yönelik kabul gören doğrulara dayanan değerler (Robbins, 1989: 119); bireylerin örgütlerde ne tür davranış, olay, durum ve

sonuçların arzu edilebilir ya da edilemez olduğunu ortaya koyabilmek adına kullandıkları genel kriterler, standartlar ya da prensiplerdir. Kültürel değerler örgütlerde karşılıklı uyuma olanak sağlayan önemli unsurlardır. Paylaşılan değerler ortak bir dayanak noktası oluşturduğunda, işgörenler birliktelik kurmak ve algı farklılıklarını yönetmek için fazla zaman harcamaya gerek duymamaktadırlar. Bu nedenle kültürel değerler örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi düzenlemekle birlikte söz konusu değerleri paylaşan bireyleri örgütle özdeşleştirmektedir (Jones, 2004: 195-200).

Değerler temel değerler ve araçsal değerler olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt misyonunda belirtilen temel değer bireylerin elde etmeye çalıştıkları arzulanan durum ya da sonuçtur. Örgütler ise mükemmeliyeti, sorumluluğu, güvenilirliği, karlılığı, yenilikçiliği, ahlaki ya da kaliteyi temel değerler olarak benimsemektedirler. Araçsal değer ise beklenen davranış şeklidir. Çok çalışma, geleneklere ve otoriteye saygı gösterme, korumacı ve temkinli olma, kanaatkâr olma, yaratıcı ve cesur olma, dürüst olma risk alabilme ve yüksek standartları koruyabilme örgütlerin desteklediği davranış şekilleridir. Araçsal değerler örgütlerin temel hedeflerine ulaşmalarına yardım etmektedirler. Örneğin örgüt kültürü yenilikçilik temel değeri üzerine odaklanan bir bilgisayar şirketi yaratıcı olma ve risk alma gibi araçsal değerleri kullanmaktadır (Rokeach'dan aktaran Jones, 2004: 196).

1.3.2. Normlar ve İnançlar

Norm ve inançlar işgören davranışlarını belirleyen; örgütsel iletişimin yönünü ortaya koyan unsurlardır (Başaran'dan aktaran İşcan ve Timuroğlu, 2007:122). Silverzweig ve Allen (1976: 33) da örgüt kültürünü örgütlerde sergilenen davranışlara ve bu davranışları etkileyen kurallar toplamına dayandırmaktadır. O'Reilly (1989)'e göre ise normlar kabul edilebilir veya kabul edilemez tutum ve davranışlara yönelik inanç sistemini ifade etmektedir. Örgütlerde yazılı ve yazılı olmayan biçimlerde varolan normlar resmi yönergeler ve klavuzlar kadar etik değerler olarak da karşımıza çıkmaktadırlar. Normlar örgütsel sorunların

çözülmesine katkı sağlar nitelikte ise örgüt başarısını da beraberinde getirmektedir (Özden ve Najimudinova, 2013: 4820).

İnançlar ise toplumsal değerlerin nasıl anlamlandırıldığı ile ilgilidir. İnançların oluşumunda kişisel özellikler ve kültürel değerler birarada değerlendirilmektedir. İnançlar örgüt içerisindeki tutum ve davranışları etkilemekte; bireylerarası ilişkilere de yön vermektedir. Bu nedenle örgütlerin yönetiminde farklı değer ve inançlara sahip işgörenler göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 343).

1.3.3. Semboller ve Somut Ögeler

Örgütün logosu, iç ve dış dizaynı, örgütte kullanılan mobilyalar, kazanılan ödüller, kahramanlar ve personel üniformaları gibi somut unsurlar örgütsel sembollerdir (Troopenaars ve Woolliams'dan aktaran Özden ve Najimudinova, 2013: 4817). Semboller bir örgütü diğerinden ayıran özellikleri yansıtmaktadır. Örneğin açık ofisler örgütün hiyerarşik olmayan, informal ve esnek bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ofis büyüklüğü, kullanılan mobilyaların kalitesi, özel şoförlü araçlar statünün önem verildiği bir yönetim kültürünün göstergeleridir (McKenna, 2012: 528).

Somut ögeler ise sembollerle benzerlik göstermekle birlikte; örgütün sahip olduğu kültürel değerleri sembollere göre daha doğrudan ortaya koymaktadır. Somut ögeler de semboller gibi örgütün fiziksel koşulları ile ilgilidir. Örgütlerde kullanılan teknoloji ya da üniforma örgüt kültürünü yansıtan en açık somut öğelerdir (Schein, 1983: 14).

1.3.4. Törenler ve Seremoniler

Ritüeller ve seremoniler işgörenlerin kendilerini örgütle özdeşleştirmelerine yardımcı olmakta ve örgüt değerlerinin somut göstergeleri sayılmaktadır. Ritüeller ve seremoniler önemli başarıları temsil eden kahramanları onurlandıran ve fikir birliği sağlamak adına bireyler arasında bağ kuran özel etkinlikler olarak kabul edilmektedir (McKenna, 2012: 527). Seremoniler örgüt içerisinde belirli bir mesaj iletilmek

istendiğinde gerçekleştirilmekte; bu olay esnasında kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yapılmaktadır. Seremoniler örgüt kültürünün sağlamlaştırılmasına katkıda bulunmaktadır ve gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan ritüelleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 577).

Örgütlerde farklı ritüellerle karşılaşmaktadır: geçiş ritüelleri, değişim ritüelleri, teşvik ritüelleri, yenilenme ritüelleri, anlaşmazlıkları çözme ritüelleri ve bütünleştirme ritüelleri. *Geçiş ritüelleri*, bireylerin yeni bir sosyal rol ve statüye geçişlerini kolaylaştırmaktadır. Bireylerin yeni rol gereklerini yerine getirirken yaşadıkları sorunları minimize etmekte; sosyal ilişkilerde yeniden denge kurmaya çalışmaktadır. *Değişim ritüelleri*, sosyal kimliklerin bireye kazandırmış olduğu gücü kısıtlamaya yöneliktir. Var olan problemler açıkça ortaya konulmakta; grup sınırları yeniden belirlenmekte ve sahip olunan örgütsel rollerin önemi ve değeri üzerinde tekrar durulmaktadır. *Teşvik ritüelleri*, örgüt üyeleri arasında sosyal saygınlığı teşvik etmektedir. Başarılı işgörenlerin tanıtılarak diğer işgörenlerin de motive olması amaçlanmaktadır. *Yenilenme ritüelleri*, süresince sosyal yapılar ve fonksiyonları yeniden düzenlenmektedir. Örgüt üyeleri örgütsel faaliyetler konusunda bilgilendirilmekte; yalnızca bazı problemler üzerinde odaklanılmakta ve mevcut güç ve otorite sistemi güçlendirilmektedir. Anlaşmazlıklar ve saldırılar *anlaşmazlıkları çözme ritüelleri* boyunca kontrol altına alınmakta ve bozulan sosyal ilişkiler düzeltilmeye çalışılmaktadır. *Bütünleştirme ritüelleri* ise örgüt üyelerini birbirine bağlayan ortak duyguları güçlendirmekte ve canlı tutmakta ve bireylerin sosyal sisteme bağlılıklarını artırmaktadır. Aynı zamanda norm ve kuralların etik açıdan değerlendirilmesi gerektiğine yeniden dikkat çekmektedir (Trice ve Beyer, 1984: 657).

1.3.5. Hikâyeler ve Efsaneler

Örgütlerde hikâyeler gerçek olaylara dayanan; genellikle gerçek ve kurgunun sentezi anlatılar şeklinde tanımlanmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 655). Hikâyeler örgüt kültürünü aktarmada kullanılan önemli iletişim araçlarından biridir. Hikâyeler aracılığıyla örgüte yeni katılanlara örgüt kültürü hakkındaki önemli hususlar anlatılmaktadır. Kültürel değerler hakkında bilgi vermenin bir diğer yolu da kurgusal

detaylarla zenginleştirilen efsaneleri kullanmaktır. Örgütün kuruluş öyküsünden, örgütte yaşanan önemli bir kriz döneminden ya da büyük etki yaratan bir inovasyondan bahsedilmesi özellikle örgüte yeni katılan işgörenlere hangi değerlerin örgüt için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir (Jex ve Britt, 2008: 452-453).

Örgüt için önemli olaylara ve insanlara (örgüt kurucuları, geçmişte yapılan hatalar, kuralların çiğnenmesi) da hikâye ve mitlerde yer verilmektedir (Robbins ve Coulter, 2005: 56). Kültürel değer ve normlar hakkında önemli ipuçları veren hikâye ve mitler; örgütün onayladığı davranışları ve uygulamaları ortaya koymaktadır (Jones, 2004: 204).

1.3.6. Dil

Örgüt kültürünün önemli göstergelerinden bir diğeri ise örgütte kullanılan dildir. Dil, örgüt üyeleri arasında iletişimi kolaylaştırmakta; örgüte yeni katılan bireylere mevcut kültürün aktarılmasında rol oynamakta ve böylece örgüt kültürünün devamlılığını sağlamaktadır (Dolunay, 2007: 16). Örgüt içerisinde yapılan selamlamalar, kullanılan deyimler, jest ve mimikler, sloganlar, argo ve jargonlar örgütte kullanılan dilin özelliklerini ortaya koymakta ve örgüt kültürü hakkında fikir vermektedir (Levinson, 1999: 95).

Örgütler sahip oldukları kültür çerçevesinde kendilerine özgü bir dil geliştirmekte ve bu dilin tüm örgüt üyelerince kabul görmesini beklemektedirler (Özkalp ve Kırel, 2001: 577). Örneğin üstlerin astlarıyla konuşma biçimleri örgütte rol ve statüye yüklenen değerler konusunda çok şey anlatmaktadır. Aynı şekilde örgütte kullanılan ortak dil (jargon) ve moda haline gelen kelimeler (buzz words) örgüt üyeleri arasından kimlerin kabul gördüğünü ya da görmediğini belirtmektedir (Rollinson ve diğerleri, 1998: 535).

Değerler, norm ve inançlar çerçevesinde şekillenen örgüt kültürü semboller, seremoniler, törenler, hikâyeler, dil ve söylentiler gibi taşıyıcılar aracılığıyla örgüte yeni katılan bireylere aktarılmakta ve bu unsurlar örgütün sahip olduğu kültür yapısı hakkında izlenim uyandırmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan söz konusu unsurlar aynı zamanda varolan kültürün pekişmesine katkıda bulunmakta ve devamlılığını sağlamaktadır. Örgüt kültürü örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı, örgüt felsefesi

ve örgüt stratejisi kavramları ile benzerlik göstermekle birlikte; kavramlar arası farklılıklar bulunmaktadır.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt felsefesi ve örgüt stratejisi gibi kavramlar örgüt kültürü kavramı ile zaman zaman karıştırılmaktadır. Bu nedenle söz konusu kavramlarla örgüt kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıkların açıklanması örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasını sağlayacak; kavramlar arası anlam karmaşasının önüne geçecektir.

1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

“Kültür” ve “iklim” arasındaki fark örgütsel davranış literatüründe üzerinde önemle durulan konular arasındadır. Genel olarak kültür örgütün işleyişi konusunda paylaşılan anlayış ve varsayımları ifade ederken; iklim örgüt üyelerinin beklentilerinin örgüt tarafından ne ölçüde karşılandığı algısıyla ilgilidir (Deshpandé ve Webster, 1989: 5).

Moran ve Volwein (1992: 20)’e göre örgüt iklimi bir örgütü diğerlerinden ayıran; örgüt üyeleri arasında otonomi, güven, bağlılık, destek, tanıma, yenilik ve adalet gibi hususlarda ortak algı yaratan; mevcut norm, değer ve tutumları yansıtan ve davranışları şekillendiren nispeten daha devamlı örgüt karakteristiğidir. Örgüt iklimi çevresel değişkenler (birey dışındaki değişkenler), bireysel değişkenler (yetenek, davranış ve güdüler) ve sonuç değişkenleri (bireysel ve çevre değişkenlerine bağlı olarak ele alınan tatmin, verimlilik gibi değişkenler) olmak üzere üç değişken grubunu içermektedir. Örgüt iklimini çevresel ve bireysel değişkenler arasında etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır (Dinçer’den aktaran Güçlü, 2003:155).

Farklı bilim dallarından ortaya çıkan ve farklı araştırma yöntemleri tarafından incelenen örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte söz konusu kavramlar arasındaki ayrımın çok net olmadığı da belirtilmektedir (Aydoğan, 2004: 12-13). Denison (1996: 644)’a göre örgüt iklimi örgüt üyelerinin

herhangi bir duruma ilişkin duygu, düşünce ve davranışlarını ifade etmekte ve sübjektif özellik göstermektedir. Örgüt iklimi örgütte güç ve etki sahibi kişiler tarafından doğrudan yönlendirilebilir bir yapıya sahip olması nedeniyle zamanla değişebilmektedir. Buna karşın örgütün geçmişine dayanan örgüt kültürü daha köklü bir yapı sergilemekte ve değişime direnç göstermektedir.

1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi

Örgütün kim olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını yansıtan örgüt kimliği logo, amblem ve örgütte kullanılan renkler gibi görsel unsurlar, iletişim şekilleri, örgüt felsefesi ve çalışan davranışlarından oluşmaktadır. Bir örgütün diğerlerinden ayırt edilebilmesini sağlamaktadır (Okay, 2012: 25-26).

Örgüt kültürü kavramıyla birlikte ele alınan örgüt kimliği; örgütsel değerlerin ifade edilme şeklidir. Örgüt kimliği, örgütün çalışanlar tarafından anlamlandırılabilmesi için bilişsel süreçlerin çözümlenmesinde kullanılmaktadır ve daha çok dış etkenlerle ilişkilendirilmektedir (Fiol ve diğerleri'nden aktaran Deslandes, 2011: 24-25).

Örgüt kültürü örgüt kimliği için temel oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelmekte; örgüt kimliği ise örgüt kültürü göz önünde bulundurularak bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Örgüt kimliği örgüt hakkında bir imaj yaratılmasına imkân sağlamaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü örgüt kimliğine göre daha geniş kapsamlıdır (Unutkan, 1995: 53- 54). Kimi araştırmacılara göre de örgüt kültürü örgüt kimliğinin bir sonucu kabul edilmektedir. Çünkü iletilmek istenilen kimliğe uygun bir örgüt kültürü geliştirilmeye çalışılmaktadır (Okay, 2012: 210).

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı İlişkisi

Örgüt imajı kavramının örgüt teorisinde ve pazarlama alanında farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örgüt literatürü, örgüt imajıyla ilgili olarak özellikle örgüt içi konulara odaklanmaktadır. Örneğin Dutton ve Dukerich (1991: 520)'e göre imaj örgüt üyelerinin örgütün başkaları tarafından nasıl değerlendirildiği

konusundaki inançları ile ilgilidir. Pazarlama literatürü ise imajın ortaya çıkışını müşterilere, tedarikçilere, araçlara ve çıkar gruplarına dayandırmaktadır (Bromley'den aktaran Hatch ve Schultz, 1997: 359).

Pazarlama ve örgüt teorisi yaklaşımlarını birleştiren tanıma göre ise örgüt imajı bir birey ya da belirli bir grubun bir örgüte yönelik sahip olduğu güçlü ve bütünsel bir izlenim, anlamlandırma ve örgütün kullandığı iletişim aracıdır (Alvesson, 1990: 376). Örgütün kültürel öğeleri örgüt imajının ortaya koyulmasında kullanılmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün örgüt imajı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Aynı zamanda örgüt imajı da örgüt üyeleri için bir geribildirim niteliğindedir. Örgüt kimliğinin yeniden şekillenmesine katkıda bulunmaktadır (Hatch ve Schultz, 1997: 361-362).

1.4.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgüt felsefesi birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Örgüt felsefesi örgütün hareket alanını belirlemede etkindir (Keller'dan aktaran Unutkan, 1995: 55). Örgütsel değerler, inançlar ve normlar, amaçlar ve stratejilerden meydana gelen örgüt felsefesi örgüt kimliği için temel oluşturmaktadır ve örgütün kendi insan kaynaklarına ve çevresine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Aktan ve Tutar, 2006: 10-11).

Örgüt felsefesi örgüt kültürünün yorumlanmasına yardımcı olarak işgörenlerin davranışlarını yönlendirmektedir. Örgüt vizyonunu geliştirmekte; örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırmada aracı rolünü üstlenmektedir. Örgüt felsefesi aynı zamanda işgörenleri motive etmekte; örgütsel performansı artırmaktadır. Örgüt felsefesinin işgören değerleriyle uyumlu olması, örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde işgörenleri daha istekli kılmaktadır (Çelik, 2000: 70- 71).

1.4.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 33). Her örgüt doğrudan ya da dolaylı

olarak rakiplerine yönelik stratejiye ihtiyaç duymaktadır. Örgüt stratejisi kültür, örgüt yapısı ve bireyler arasında uyumun sağlanabilmesi adına gerçekleştirilmesi gereken bir dizi önemli amaç ve görevleri ifade etmektedir. Örneğin fiyat yerine inovasyon üzerine rekabet etme kararı alan bir örgüt için formal yapı ve kontrol sistemi, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecek işgörenler ve bu işgörenlerin örgüt yapısına uyum göstermesi daha önemlidir. İnfomal örgüt yapılarında ise örgüt normları söz konusu stratejiyi uygulamaya elverişli olmalıdır (O'Reilly, 1989: 16-17).

Örgüt stratejisi ve örgüt kültürü yakından ilişkilidir. Örgütlerde belirlenen stratejiler örgüt kültürünün yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Johnson, 1992: 29). Örgütlerde stratejinin başarıyla uygulanabilmesi ise doğru örgüt kültürüne bağlıdır. Örgütsel değer, norm ve inançlara uygun olmayan stratejilerin uygulanması başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Örgütler mevcut stratejilerini değiştirdiklerinde paylaşılan temel değerlerin yeni yaklaşımı desteklememesi sebebiyle zaman zaman başarısızlığa uğrayabilmektedirler. Dolayısıyla örgütlerin büyümesi ve stratejilerin değişmesi durumunda örgüt kültürünün ve kontrol sisteminin de yeni yaklaşıma cevap verebilecek şekilde uyarlanması gerekmektedir (O'Reilly, 1989: 16-17).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürüne yönelik geliştirilen modeller örgüt kültürünün daha açık anlaşılmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürü modelleri aynı zamanda belirli bir kültür tipinin eksilerini ve artılarını ortaya koymaya; işe alımlarda örgüte uygun işgören seçimlerinin yapılmasına; kültürel gelişim ve değişim hakkında yerinde kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır (Sadri ve Lees, 2001: 856). Katz ve Kahn' a göre kültür tiplerinin sınıflandırılmasının en önemli amacı beklenmeyen riski azaltarak örgütsel davranış çeşitliliğini anlamaya katkıda bulunmaktır (aktaran Altman and Baruch, 1998: 770). Kültür tiplerini sınıflandırmadaki bir diğer amaç ise örgütün özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini net olarak ortaya koymaktır. Örgüt kültürü tipinin bilinmesi örgütsel sorunların ortadan kaldırılması ve değişimin teşvik edilmesi açısından da önemlidir (Öz ve diğerleri, 2015: 6686). Araştırmada örgüt kültürü modelleri kapsamında; Schein, Deal ve Kennedy, Handy ve Harrison, Geert

Hofstede, Ouchi, Peters ve Waterman, Kilmann, Miles ve Snow, ve Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelleri incelenmektedir.

1.5.1.Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'a göre kültür en üstte semboller, altında değerler ve merkezinde varsayımlar olmak üzere üç seviyeden oluşmaktadır. Varsayımlar gerçeklik ve insan doğası hakkındaki inançları yansıtmaktadır. Değerler sosyal prensipler, görüşler, hedef ve standartları açıklarken; semboller ise değer ve varsayımlara dayalı faaliyetlerin görülebilir, dokunulabilir ve duyulabilir sonuçlarını ifade etmektedir. Schein örgüt kültürünü "belirli bir grup tarafından örgütün dışı uyum ve içsel bütünleşme sürecinde karşılaşılabileceği problemlerle başa çıkabilmesi adına geliştirilen ve daha sonra örgüte yeni katılanlara da öğretilen temel varsayımlar" şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 1983: 14).

Schein kültürü, çeşitli davranışlarla açığa çıkabilen derin bir olgudur. Bir problemle karşılaşıldığında belirli bir şekilde hissetme, algılama ve düşünme söz konusu problemin çözümüne yardımcı olmaktadır. Böylece her defasında yeni bir stratejiyle hareket etme endişesinden bizi uzak tutmaktadır. Karşılaştığımız farklı problemlere yönelik ürettiğimiz çözümler bir süre sonra farkında olmadan varsayımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Varsayımlar olmadan semboller herhangi bir anlam ifade etmemektedir (Schein, 1986: 31).

1.5.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy' e göre kültür bir örgütün başarı düzeyini etkileyen en önemli faktördür. Örgüt kültürünün değerler, kahramanlar, törenler ve kültür ağı olmak üzere dört temel boyutu bulunmaktadır. Örgüt kültürünün temelini değerler oluşturmakta; değerler kahramanlar tarafından somutlaştırılmakta; törenler ve ritüeller örgütsel etkileşime yön vermekte; kültürel ağ ise örgütlerdeki informal iletişim sistemi ya da gizli güç hiyerarşisi olarak açıklanmaktadır (aktaran Rashidi ve diğerleri, 2015: 34).

Örgüt kültürü ve çevre arasındaki ilişkiler üzerinde duran Deal ve Kennedy örgüt kültürü modeli iki boyutlu değişkene sahip dört değişik kültür tipinden oluşmaktadır. Bu kültürlerin ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerden biri örgütlerde alınan stratejik kararlara ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise alınan kararların başarısı konusunda çevreden gelen geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2008: 152).

Deal ve Kennedy modelini oluşturan kültürler; atılgan kültür, yetki kültürü, kapalı hiyerarşi kültürü ve aktivite kültürüdür (Vural, 2003: 85):

- **Atılgan Kültür:** Çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek geri bildirim hızı olduğu atılgan kültürlerde çalışanların risk alabilecek yapıda ve ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlara karşı her an hazırlıklı olmaları beklenmektedir. Bu tip örgütlerde tepe yönetimde ya da lider konumunda bulunanlardan ise girişimci ruha sahip olmaları ve çalışanları cesaretlendirmeleri beklenmektedir (Vural, 2003: 86). Atılgan kültüre sahip örgütler reklamcılığa ve danışmanlığa önem vermektedirler. Yapı, kozmetik, film ve reklamcılık sektörlerinde faaliyet gösteren şirketler bu kültürü en iyi temsil eden örneklerdir (Eren, 2008: 153).
- **Yetki Kültürü:** Yetki kültüründe başarı riski yüksek çevreden gelen geri bildirim hızı ise düşüktür. Bu tip kültüre sahip örgütlerde bürokrasinin yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltılabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle işgörenler arası ilişkilere önem verilmekte ve ekip çalışması teşvik edilmektedir. Ar-Ge, havacılık, sermaye yoğun yatırım yapan inşaat, kazı ve madencilik sektörleri bu kültürü temsil etmektedir (Vural, 2003: 86).
- **Kapalı Hiyerarşi Kültürü:** Kapalı hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde çevresel belirsizlik riskinin düşük çevreden elde edilen geri bildirim hızının yavaş olduğu görülmektedir. İş yükünün yoğun olduğu bu tür örgütlerde hata yapılmamasına özen gösterilmekte; yönetimce belirlenen süreçler adım adım takip edilmektedir. Yönetmelik ve yönergelerin çalışanlar için oldukça önemli olduğu örgütlerde performans değerlendirmesi yapabilmek de bir o kadar zordur. Kapalı hiyerarşi kültürünün en iyi gözlemlenebileceği örgütler bankalar, hükümet örgütleri ve kamu kurumlarıdır (Eren, 2008: 155).
- **Aktivite Kültürü:** Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen, kararlar konusundaki geri bildirim hızlıdır. Atılgan kültür aksine risk

derecesinin düşük olduğu aktivite kültüründe çok çalışarak satış hacmi yaratan bireyler örgütün kahramanı olarak kabul edilmektedirler. Örgütü başarısızlığa sürükleyen en büyük etken monotonluk olarak kabul edildiğinden; çalışanlar, çeşitli yarışmalar, toplantılar ve kongreler vasıtasıyla örgüt canlı tutulmaya çalışılmaktadır. Bu kültür satış ve pazarlamanın önem taşıdığı moda ve bilişim gibi sektörlerde gereklidir (Vural, 2003: 87-88).

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü modeline göre; örgütlerin faaliyet alanları ile sahip olmaları gereken kültür tipleri paralellik göstermektedir. Bu nedenle yukarıda açıklanan kültür tiplerinden herhangi birinin tek başına bir örgüte hâkim olması mümkün değildir. Örneğin çevresel belirsizlik düzeyinin düşük, geri bildirim hızının yavaş olduğu kamu örgütlerinde görülen kapalı hiyerarşi kültürü; iklim, doğal afet, ekonomik kriz ve savaş gibi nedenlerle çevresel belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu ve ziyaretçi sayısı ve turizm gelirleri aracılığıyla geri bildirimlerim hızlı bir şekilde alındığı turizm işletmeleri için uygun bir kültür tipi görünmemektedir. Bu tür örgütlerin atılgan kültür ve/veya yetki kültürüne sahip olmaları beklenmektedir.

1.5.3. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Handy ve Harrison'un modeline göre örgüt kültürleri örgüt yapısına göre sınıflandırılmaktadır. Söz konusu modelde yer alan kültür tipleri Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve bu kültürler güç kültürü (Zeus), rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena) ve birey kültürü (Dionisus) olarak açıklanmaktadır (Şişman, 2014: 142):

- **Güç Kültürü:** Güç kültürü daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde gözlemlenmektedir (Şişman, 2014: 142-143). Güç kültürüne sahip örgütlerde gücü elinde bulunduran bireyler yönetim görevini üstlenmekte; astlar bu güçle kontrol altında tutulmakta ve örgüte yönelik çevresel müdahalelere mümkün olduğunca izin verilmemektedir. Rekabetçi yapıya sahip güç eğilimli örgütlerin özellikle zayıf örgütleri kullanarak kontrol alanlarını genişletmeye çalıştıkları görülmektedir (Harrison, 1972: 121).

Merkezi karar sisteminin hâkim olduğu bu tür örgütlerde kararlar yalnızca gücü elinde tutan bireyin isteği doğrultusunda değişebilmekte; bu durum ise örgütün

beklenen düzeyde gelişmemesine sebep olmaktadır. Bireyselliğe ve sonuç odaklılığa önem verilen güç kültüründe takım çalışması gibi uygulamalara gerek duyulmamakta; işgörenlerin moral seviyelerinin düştüğü ve işgücü devrinin ise yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır (Machado ve Carvalho, 2008: 5-6).

- **Rol Kültürü:** Üstlerin yetkisinde bulunan bir yönetim anlayışının hâkim olduğu güç kültürünün aksine rol kültüründe yasaya uygunluğa ve sorumluluk bilincine önem verilmektedir. Otorite açısından değerlendirildiğinde, söz konusu iki kültür arasındaki fark diktatörlük ve anayasal monarşi arasındaki farka benzemektedir (Harrison, 1972: 121-122). Gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturmaktadır (Şişman, 2014: 143).

Rol kültürüne sahip örgütlerde rekabet ve çatışmanın yerini anlaşmalar, kural ve prosedürler almaktadır (Harrison, 1972: 121-122). Örgütte her role uygun davranışa yönelik kuralların bulunması yönetimi kolaylaştırmaktadır. Gayri şahsiliğin norm olarak kabul edildiği örgütlerde bireyin üstlenmiş olduğu rol, kişiliğinin önüne geçmektedir (Machado ve Carvalho, 2008: 6). Örgüt içerisinde hak ve ayrıcalıkların belirlenmesinde özen gösterilmektedir. Öngörülebilirlik düzeyinin yüksek olduğu rol kültüründe istikrar ve itibar yetki kadar değerlidir. Ancak prosedürlerin ağır işlemesine paralel olarak örgütsel değişimin de yavaş gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Harrison, 1972: 122).

- **Görev Kültürü:** Görev kültürü proje gruplarının ve takımlarının olduğu küçük gruplara özgü bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014: 143). Görev kültürüne örnek olarak sosyal hizmet örgütlerini, araştırma takımlarını ve risk düzeyi yüksek işletmeleri vermek mümkündür. Görev kültürüne sahip örgütlerde en önemli değer hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısının ve faaliyetlerinin hedeflerin gerçekleştirilmesini destekler nitelikte olması beklenmektedir. Roller ve kurallar beklentileri karşılayamadığında değiştirilmekte; işgörenlerin görevleri yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olmamaları durumunda ise işgörelere yeniden eğitim verilmekte ya da değişim yoluna gidilmektedir. Güç kültüründe güç ve mevki odaklı otoritenin yerini bilgi ve beceriye bıraktığı görülmektedir. Değişimlere hızlı cevap verebilecek esnek örgüt yapısı üzerinde durulmaktadır. Karşılıklı değer ve hedefler doğrultusunda diğer örgütlerle işbirliğine gidilmektedir (Harrison, 1972: 122).Görev kültürünün

rol kültüründen farklılaşan yönü ise görev kültüründe profesyonellerin üstlendiği rollerin örgüt gündemi doğrultusunda esneklik gösterebilmesidir (Machado ve Carvalho, 2008: 6).

- **Birey Kültürü:** Diğer kültürlerden farklı olarak birey kültüründe örgütün başlıca var olma nedeni örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Örgütler bireylerin tatmin edilmesinde bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalan örgütlerin ömürlerinin de daha kısa sürdüğü görülmektedir. Birey kültürüne sahip örgütlerde büyüme, gelişme, maksimum gelir ve fayda elde edebilme öncelikli hedefler arasında yer almamakta; bireylere görevlerini zevkle yerine getirebilecekleri bir iş ortamı sağlayabilmek daha çok önemsenmektedir (Harrison, 1972: 123). Genellikle yeni bir örgütün ya da işin gelişim aşamasında ortaya çıkan birey kültürünün sürecin ilerlemesiyle birlikte terkedildiği ve diğer üç kültür tipinden birinin benimsendiği görülmektedir (Machado ve Carvalho, 2008: 6-7).

Kısacası Handy ve Harrison tarafından geliştirilen modele göre; örgüt kültürü tipleri örgüt türüne ve amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Kültür tipleri incelendiğinde; merkezi otoritenin hâkim olduğu örgütlerde güç, bürokrasinin ağır bastığı örgütlerde rol, örgütsel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde görev ve son olarak bireysel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde ise birey kültürü görülmektedir (Koşar ve Çalık, 2011: 589).

1.5.4. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede (1993: 89)'e göre kültür bir grubu (ulusu) diğerinden ayıran bir olgudur. Kültürü direk olarak gözlemleyebilmek mümkün olmasa da sözlü bildiri ve diğer davranışlar aracılığıyla anlamlandırabilmek olasıdır. Aynı zamanda diğer gözlemlenebilir ve ölçülebilir sözlü sözsüz davranışların tahmin edilebilmesinde de kültürden yararlanılmaktadır. Yönetim kavramının din, toplumsal değerler ve toplumun bilime yönelik bakış açısından soyutlanarak ele alınamayacağını belirten Hofstede, bu sebeple yönetim teorilerinin tamamının disiplinler arası özellik gösterdiğini ifade etmektedir. Örgüt kurucuları ait olduğu ulusun kültürel özelliklerini taşımaktadırlar. Dolayısıyla örgütler uluslararası ölçeğe yayılırlar da

örgütsel değerlerde ulusal değerlerin yansımaları görebilmektedir (Hofstede, 1985: 349).

Hofstede (1985: 347-348) kültür boyutlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- **Güç mesafesi:** Örgütlerde güç dağılımı algısıyla ilgilidir. Güç mesafesi az olan kültürlerde bireylerarası eşitliğe önem verilmekte; hiyerarşik örgüt yapısına rastlanmamakta ve tüm işgörenlerin kararlara katılımına imkân tanınmaktadır. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde ise tam tersi durum söz konusudur (Sığrı ve Tığlı, 2006. 330).
- **Belirsizlikten kaçınma:** Toplum üyelerinin belirsizliği kabul düzeyleriyle ilgilidir. Kuralların, prosedürlerin, planların ve kontrol sistemlerinin kabul edilme derecesi ile uzmanlık ve kariyere verilen önem belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ya da düşük olan toplumlara göre farklılık göstermektedir (Sığrı ve Tığlı, 2006. 331).
- **Bireycilik-toplumculuk:** Bireyin yalnızca kendi ve yakınlarının çıkarlarını ön planda tuttuğu bireyciliğe karşın; toplumculukta kim olduğuna bakılmaksızın herkes aynı ölçüde önemlidir. Bireycilikteki “ben” merkezlilik toplumculukta yerini “biz” anlayışına bırakmıştır (Sığrı ve Tığlı, 2006. 330).
- **Erillik-dişilik:** Başarı, kahramanlık, kararlılık ve maddi değerlerin ön planda tutulduğu toplumlarda erillik kültürü; kişilerarası ilişkilerin, alçak gönüllülüğün, zayıfların gözetildiği ve yaşam kalitesinin önemsendiği toplumlarda ise dişilik kültürü hâkimdir. Bununla birlikte her eril toplumda dişilik her dişil toplumda da erillik özelliğine rastlamak mümkündür (Hofstede, 1985: 347-348).

Söz konusu kültür boyutları ulusal ve bölgesel açıdan farklı kültürel özellikler taşıyan bireylerin ya da grupların birarada bulunduğu örgütlerde de farklı davranışların sergilenmesine; aynı zamanda yönetimde de farklı anlayış ve uygulamaların benimsenmesine zemin hazırlamaktadır (Hofstede, 1984: 87-98):

- Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde astların fikirleri yöneticiler tarafından her zaman önemsenmektedir. Güç mesafesi fazla olan kültürlerde ise astlar üstlerine karşı bağılıklarını dile getirirken üstler de

astlarına karşı bir baba tavrıyla (paternalist) yaklaşmaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde gücün kötüye kullanımına daha sık rastlanılmaktadır. Otoritelerine katkıda bulunduğu için statü farklılıkları üstler tarafından önemli kabul edilmektedir.

- Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu toplumlarda davranışlar yazılı kurallara ya da yazılı olmayan sosyal kodlara dayanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan örgütler ise daha formal yapıya sahip olmakla birlikte, prosedürlere ve ritüellere önem vermektedirler. Yönetim kısa ve orta süreli plan ve programlama ile ilgilenmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi düşük olan örgütlerde ise stratejik planlamaya önem verilmektedir.
- Bireyci kültürlerde işveren işgören ilişkisinin karşılıklı çıkara dayandığı görülmektedir. İş görenler birer üretim faktörü ve emek piyasasının bir parçasıdır. Toplulukçu kültürlerde ise işveren işgören ilişkisi ahlaki temele dayanmaktadır. İşveren işgörenini her durumda korurken; işgören de işverenine sadakatini göstermektedir. Bireyci kültürlerde iş ilişkilerinin önüne geçerken, toplulukçu kültürlerde ilişkiler daima daha önemlidir.
- Eril toplumlarda insanlar arasında rekabet gerekli görülmekte ve güçlünün kazanması gerektiğine inanılmakta; dişil toplumlarda ise insanlar arasındaki dayanışmanın rekabetten daha değerli olduğu kabul edilmektedir. Güçlü olanın zayıf olana yardım etmesi beklenmektedir. Eril kültürde insanüstü yeteneklere sahip olan, hızlı kararlar alan, astlar tarafından takdir edilen yönetici dişil kültürde ciddiye alınmamaktadır.

Hofstede'in örgüt kültürü modeli ile ilgili yapılan açıklamalar doğrultusunda; kültür boyutlarının örgütsel etkinlik ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Altaf (2011: 170- 171) tarafından gerçekleştirilen araştırmada özellikle güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutlarının örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Güç mesafesinin fazla olduğu örgütlerde bireyleri motive ve koordine etmenin zorlaştığı; buna karşın güç mesafesinin az olduğu örgütlerde ise koordinasyon, iletişim ve entegrasyon sorunlarıyla daha seyrek karşılaşıldığı görülmüştür. Benzer olarak kişiler arası ilişkilerin iş ilişkilerinin önüne geçtiği toplulukçu kültürlerde işgörenlerin kendilerini değerli hissettikleri ve örgütün bir parçası olarak kabul ettikleri; bu

nedenle örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcadıkları ortaya konmuştur (Altaf, 2011: 170- 171).

1.5.5. Parsons ve AGIL (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency) Modeli

Sosyal sistemler ve işleyiş mekanizmaları konularını ele alan Parson'un örgüt kültürü modeli dört boyuttan oluşmaktadır: uyum (adaptation), hedefe ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) (Eren, 2008: 142). *Uyum (adaptation)* örgütün değişen çevre koşullarına uyumunu ifade ederken; *hedefe ulaşma (goal attainment)*, değişen çevre koşullarına uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi; *bütünleşme (integration)*, örgütü oluşturan sistemler arasındaki koordinasyon ve *yasallık (legitimacy)*, örgütün içerisinde bulunduğu toplum tarafından kabul görmesi şeklinde açıklanmaktadır (Tiktaş, 2012: 36-37).

Parsons (1956: 228-230)'a göre kendilerinden daha büyük bir sosyal yapı olan toplumun bir parçasını temsil eden örgütler kendi aralarında çeşitlilik göstermektedirler. Yakın kültürlere sahip olmalarına rağmen bir Amerikan örgütü ile bir İngiliz örgütü arasında da aynı çeşitlilik söz konusudur. Kültürel çeşitlilik bir yana bırakıldığında, örgütler öncelikle hedefler ve işlevler açısından sınıflandırılabilir. Buna göre örgütler üretim odaklı örgütler, hedef odaklı örgütler, bütünleştirici örgütler ve yasal örgütler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Üretim odaklı örgütler için üretim fiziksel üretimden ziyade ekonomik bakımdan değerlendirilmekte; "değer katma" anlamına gelmektedir. Toplumla bütünleşmiş her örgütün topluma öncelikli katkısının ekonomik yönde olması gerektiği vurgulanmaktadır. Hedef odaklı örgütler toplumda güç kullanımında ve paylaşımında role sahip resmi kuruluşlardır. Bütünleştirici örgütler daha çok toplumsal düzeyde liyakate önem vermektedirler. Anlaşmazlıkların giderilmesi ve beklentilerin yerine getirilmesi konusunda katkıda bulunmaktadır. Kısacası bu tür örgütler dar anlamda başlıca sosyal kontrol mekanizmalarıdır. Mahkemeler, siyasi partiler ve hastaneler bütünleştirici örgütler arasında yer almaktadır. Yasal örgütler içerisinde bulunduğu toplumda kabul görek yaşama hakkı elde etmiş örgütlerdir. Bu grupta kültür ve eğitim alanında faaliyet gösteren örgütler yer alabilmektedir.

1.5.6. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

1970 ve 1980'li yıllarda dünya ekonomisinde kalite ve örgütsel yapılanmalar gibi konularda önemli noktaya ulaşan Japonları örnek alan Amerikalılar kendi kullandıkları "A" tipi örgüt yapısıyla Japonların kullandıkları "J" tipi örgüt yapısını biraraya getirerek "Z" tipi örgüt yapısını ortaya koymuşlardır (Ouchi, 1989: 43). "Z" tipi örgüt kültürü modeli Amerikan (A) tipi ve Japon (J) tipi örgüt kültürü değerlerinin özellikle günümüz Amerika Birleşik Devletleri örgüt yapısına uyarlanmış halidir (Eren, 2008: 158).

Tablo 1: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması

"A" Tipi (Amerikan)	"J" Tipi (Japon)	"Z" Tipi (Uyarlanmış Amerikan)
<ul style="list-style-type: none">- Kısa Dönem İstihdam- Bireysel Karar Verme- Bireysel Sorumluluk- Hızlı Değerleme ve Terfi- Açık ve Biçimselleştirilmiş Kontrol- Uzmanlaştırılmış Kariyer- Birey ve Aile Hayatından Ayrılmış İş Hayatı	<ul style="list-style-type: none">- Hayat Boyu İstihdam- Ortaklaşa Alınan Kararlar- Müşterek Sorumluluk- Yavaş Değerleme ve Terfi- Kapalı ve Biçimsel Olmayan Kontrol- Uzmanlaştırılmamış Kariyer- Birey ve Aile Hayatıyla Bütünleşmiş İş Hayatı	<ul style="list-style-type: none">- Uzun Dönem İstihdam- Ortaklaşa Alınan Kararlar- Bireysel Sorumluluk- Yavaş Değerleme ve Terfi- Açık ve Biçimselleştirilmiş Ölçütlerle Kapalı ve Biçimsel Olmayan Kontrol- Kısmen Uzmanlaştırılmış Kariyer- Birey ve Aile Hayatıyla Bütünleşmiş İş Hayatı

Kaynak: Eren, 2008: 16

"A" tipi örgütlerin en temel özelliği kısa süreli istihdam imkânı sunmasıdır. Bu örgütlerde bireylerin uzmanlaşmasına önem verilmekte; işgörenlerin değerlendirilmesi kesin performans ölçümleri kullanılarak gerçekleştirilmektedir. "A" tipi örgütlerde bireyin iş ve sosyal yaşamı birbirinden kesin sınırlarla ayrılmaktadır. "J" tipi örgütlerin özellikleri ise tabloda görüldüğü üzere hayat boyu

istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, ortaklaşa karar verme ve sorumluluk alma şeklinde sıralanmaktadır (Kırçıl, 1984: 24- 26).

Bireysel değerlerin ortak değerlerle kaynaştırıldığı “Z” tipi örgütlerde ise uzun dönemli istihdam söz konusu olup; iş gücü devir oranının düşük olduğu görülmektedir. Örgütlerde kararlar ortaklaşa alınmakla birlikte; son karar verici bireydir ve sorumluluk bireye bırakılmaktadır. Bu uygulama bireysel karar alırken topluluğu da düşünmesi gereken bireyi zor durumda bırakmaktadır. Böylelikle değerlendirme ve terfi yavaş gerçekleşmekte ve kontrol sisteminin kapalı ve ustaca işlediği görülmektedir. “Z” tipi örgütlerde performans değerlendirmede subjektif ve oldukça kişisel ölçütler kullanılmaktadır. Hiçbir çalışan “A” tipi örgütlerde olduğu gibi yalnızca performans skorlarına bakılarak değerlendirilmemektedir. Kariyer kısmen uzmanlaşma eğilimi göstermektedir. Örgütte tüm örgüt üyelerinin aileleri ile birlikte ele alındığı bütünsel bir bakış açısı hâkimdir. Aile bireyleri kendilerini örgütün birer üyesi olarak görmektedirler (Ouchi ve Jaeger, 1978: 311).

1.5.7. Peters ve Waterman’ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünün stratejik önemi üzerinde duran Peters ve Waterman (Fey and Denison, 2003: 688)’a göre; başarılı örgütlerin temel özelliği bireyleri aynı amaç etrafında birleştiren bir kültüre sahip olmalarıdır (Erdem, 2007: 64). Yönetimde mükemmellik fikrini savunan Peters ve Waterman “Mükemmeli Arayış: Amerika’nın En İyi Yönetilen Şirketlerinden Dersler” adlı kitabında Amerika’da en iyi yönetilen bir grup örgütün başarısının nedenlerini sorgulamakta ve söz konusu başarıyı en çok örgüt kültürüne dayandırmaktadır. Bu iki yönetim danışmanına göre başarılı bir örgütün sahip olması gereken kültürel özellikler şu şekildedir (Vural, 2016).

- Karar alma süreçleri dâhil olmak üzere örgüt her zaman aktif halde bulunmalıdır.
- Örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan bilgi kaynağının önemli bir kısmını temsil eden müşteriye daima yakın davranılmalıdır.
- Örgütlerde girişimcilik ve yenilikçilik teşvik edilmelidir.

- Örgütlerin en değerli sermayesi olan insana değer verilmeli ve saygı gösterilmelidir. Çünkü örgüt başarısında insan sermayesi gelişiminin rolü büyüktür.
- Üst düzey yöneticiler etkileşimsiz denetim yerine tüm örgüt birimleriyle yakın ilişki içerisinde bulunmalıdırlar.
- Örgütler uzmanlıkları dışındaki faaliyetler yerine temel yetenekleri üzerinde odaklanmalıdırlar.
- Örgüt başarısı yönetilen işgören sayısından çok işgören başarısına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin başarısı ne kadar astı yönettikleri ile değil yönettikleri astların performansları üzerinde ne kadar etkiye sahip oldukları ile ilgilidir. Bu nedenle örgüt yapısının basit olmasına ve üst yönetim kademelerinin asgaride tutulmasına özen gösterilmelidir.
- Başarılı örgütlerin kültür yapısı hem sıkı hem gevşek özellik göstermektedir. Sıkı kültürlerde örgütü bir arada tutan örgüt değerleridir. Gevşek kültürlerde ise daha az kural ve düzenlemeler bulunmakta; astlar daha az yöneticiye bağlı olmaktadır. Girişimcilik ve ürün geliştirme gibi konularda gevşek kültür, temel değerlerin korunmasında ise sıkı kültür benimsenmelidir.

Yukarıda sıralanan özelliklerden yola çıkıldığında; başarı elde etmek isteyen örgütlerin işgören fikirlerine değer veren, işgöreni destekleyen ve girişimciliği teşvik eden bir kültürel anlayışı benimsemeleri gerektiği görülmektedir. Peters ve Waterman'a göre bu tip kültüre sahip örgütlerde işgören bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu; işgörenlerin ancak kendilerine sağlanan iş koşullarını anlamlı bulduklarında motive olabildikleri ortaya çıkmaktadır (aktaran Erdem, 2007: 64).

1.5.8. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann'a göre örgüt kültürü örgüt üyelerini bir arada tutan ve örgüte katılan her yeni üyeye aktarılan değerler, varsayımlar, inançlar, normlar, tutumlar ve beklentilerden oluşmakta; örgüt üyelerini harekete geçiren sosyal bir enerji niteliği taşımaktadır (aktaran Fiş ve Wasti, 2009: 134). Örgüt kültürü örgüt ikliminin ve

inançların davranışlara yansımalarıdır. Tüm karar mekanizmaları ve iş verimliliği üzerinde etkili olan örgüt kültürü iki farklı tipte ele alınmaktadır (Eren, 2008: 146-147).

- **Bürokratik Kültürler:** Hiyerarşik ve bölümlere ayrılmış örgütleri işaret etmektedir. Sorumluluğun ve otoritenin kesin çizgilerle birbirinden ayrıldığı bu örgütlerde yapılması gereken işler düzenli ve sistemlidir. Kontrol ve güç olgusu ön plandadır. Bürokratik kültüre sahip olan örgütleri aynı zamanda ihtiyatlı, denetimli, biçimsel olarak nitelemek mümkündür. Hırslı ve yaratıcı bireyleri bu tür örgütlerde tutmak oldukça zordur (Wallach, 1983: 32).
- **Yenilikçi Kültürler:** Değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştıran kültür tipidir (Eren, 2008: 146). Zorluklar ve risklerle dolu yenilikçi kültür tipi bireyleri yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Bu nedenle hırslı ve girişimci ruha sahip bireyler de bu tip kültüre sahip örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir. Ancak yenilikçi kültüre sahip örgütlerde çalışmak sanıldığı kadar kolay değildir. İş- aile- boş zaman dengesini kurabilmek oldukça zordur. Tükenmişlik ve stres bu tür örgütlerde rastlanılan mesleki hastalıklardır (Wallach, 1983: 33).

Kilmann tarafından örgüt kültürü tiplerinin örgüt yapısına bağlı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi kültürler şeklinde ele alan Kilmann'a göre; yenilikçi kültür tipinin turizm işletmeleri için uygun bir kültür tipi olduğunu söylemek mümkündür. Başta ekonomik olmak üzere, teknolojik, doğal ve sosyo-kültürel pek çok koşuldan etkilenen turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet edebilmeleri dış çevreye uyum sağlayabilmelerine ve girişimci olabilmelerine bağlıdır.

1.5.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli.

Miles ve Snow, örgütleri çevreye uyum stratejileri çerçevesinde sınıflandırmakta ve bu sınıflandırmanın örgütsel davranış modellerini de belirlediğini ortaya koymaktadır (aktaran Durmaz, 2010: 23). Miles ve Snow'a göre örgüt kültürü dört farklı grupta toplanmaktadır (Eren, 2008: 156-158):

Koruyucu kültür: Muhafazakâr inanç ve değerlere sahip olan bu örgütler risk düzeyi düşük stratejileri tercih etmekte ve dar bir pazarda yoğunlaşmaktadırlar. Koruyucu kültür tipine sahip örgütler yeni ürün ve/veya pazar çeşitlendirme yerine mevcut faaliyetlerini iyileştirme yoluna gitmektedirler. Bu tür örgütlerde ortaya çıkan sorunlar ise daha önceden denenmiş ve örgütü sonuca ulaştırmış yöntemlerle çözülmektedir.

Geliştirici kültür: Yenilikçi örgüt olarak adlandırılabilir bu örgütler riske girmekten kaçınmamakta; yeni ürünler üretme ve yeni pazarlara girme eğilimi göstermekte ve yüksek rekabet koşullarını fırsata dönüştürmeye çalışmaktadırlar. Sürekli gelişme ve büyüme stratejisine sahip olan söz konusu örgütlerin yöneticileri ise girişimci ruha sahiptir.

Analizci kültür: Bu tip örgütlerde mevcut faaliyetlerin devamlılığı sağlanmakla birlikte rakiplerin faaliyet ve stratejileri de takip edilmektedir. Bu tip örgütlerin denge ve değişim gibi iki farklı boyuta sahip oldukları görülmektedir. Yöneticiler kontrollü büyüme ve değişim taraftarıdır. Geçmişten gelen planlı faaliyetler yanında rakip faaliyetlerini uyarlayıcı bir tutum içerisinde de bulunabilmektedirler.

Tepki verici kültür: Bu tip örgütlerde örgütü değişime yönelten rakipler ve çevre koşullarıdır. Yöneticiler ancak bir kriz anında risk üstlenmekte; hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer çevre unsurlarından gelen bildirimler doğrultusunda işletme faaliyetlerinde düzenlemeler yapmaktadırlar.

Miles ve Snow'un kültür sınıflandırmasına göre; kamu işletmelerinden farklı olarak turizm işletmelerinde geliştirici ve analizci kültür tiplerinin benimsenmesi daha uygun görülmeyle birlikte; sektörde rekabet edebilmenin yolunu açmaktadır. Yeni ürünler üretmekten ve yeni pazarlara girmekten kaçınmayan işletmeler; rakip faaliyetlerini de takip ederek riskleri fırsata dönüştürmeye çalışmaktadır.

1.5.10. Quinn ve Cameron' un Örgüt Kültürü Modeli

“Rekabetçi Değerler Modeli” (Competing Values Framework) olarak bilinen bu model örgütsel etkinlik düzeyini artıran faktörlerin belirlenmesine yönelik bir dizi araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel etkinlik için rekabetçi değerler üzerinde

durulmuş ve bireylerin sahip olduğu değerlerin analizi yapılarak dört boyutlu (insan ilişkileri modeli, açık sistem modeli, içsel süreç modeli, rasyonel hedef modeli) bir model geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri modeli işgören bağlılığı ve insan kaynaklarının geliştirilmesi; açık sistem modeli çevreye uyum ve büyüme; içsel süreç modeli istikrar ve denetim; rasyonel hedef modeli ise planlama ve hedefe ulaşma üzerinde odaklanmaktadır. Modelde örgütsel etkinliğin finansal başarı kadar işgören memnuniyetine de bağlı olduğu ifade edilmiştir.

Quinn ve Cameron (1983) ise Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından geliştirilen modelden yola çıkarak örgütlerin sahip oldukları kültür tiplerinin örgütsel gelişim evrelerine göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Buna göre kültür tipleri örgütlerin çevreye uyum gösterdikleri girişimci; yüksek düzeyde uyum ve bağlılığın görüldüğü kolektif; istikrarın sürdürülmeye çalışıldığı denetim ve örgütsel yapının yeniden düzenlendiği olgunlaşma ve adaptasyon evrelerine göre değişebilmektedir.

Söz konusu araştırmalardan hareketle örgüt kültürü Cameron ve Freeman (1991) tarafından mekanik süreçler – organik süreçler ile örgütsel devamlılık – dışsal konumlanma boyutları kapsamında ele alınmış; örgüt kültürü tipleri değerlendirilirken örgütün baskın nitelikleri, liderlik tipi ve stratejileri göz önünde bulundurulmuştur. Cameron ve Quinn (2006) ise Cameron ve Freeman tarafından geliştirilen modele dayalı olarak “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” ni geliştirmiş; örgüt kültürü tipleri baskın özellikler, liderlik tipi, yönetim tarzı, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem ve başarı kriterleri çerçevesinde ele alınmıştır.

Hiyerarşi, pazar, klan ve adokrasi olmak üzere dört kültür tipinden oluşan Quinn ve Cameron’un örgüt kültürü modeline göre örgütlerin sahip olduğu kültür tipi değişim ve gelişim evrelerine göre farklılık göstermektedir. Örgütler yaşam döngüleri içerisinde ilk olarak girişimciliğin ön planda olduğu adokrasi kültürünü benimsemekte; daha sonra aidiyet duygusu, kişilerarası uyum ve takım çalışmasının önem arzettiği klan kültürüne yönelmektedirler. Büyüme ve gelişme dönemlerinde ise örgütlerde yetki ve sorumluluklar artmakta: buna karşın kontrol mekanizması zayıflamaktadır. Bu nedenle örgütler daha biçimsel bir örgüt yapısına ihtiyaç duymakta; kural ve politikalara dayalı hiyerarşi kültürünü benimseme zorunluluğu

hissetmektedirler ve son olarak rekabet ve başarı odaklı pazar kültürüne kayarak yaşam döngülerini tamamlamaktadırlar (Cameron ve Quinn, 2006: 31-35).

Quinn ve Cameron' un örgüt kültürü modeli organik ve mekanik süreçler (esneklik-kontrol), örgütsel devamlılık ve dışsal konumlanma (iç- dış odaklılık) olmak üzere iki temel boyuta dayandırılmaktadır. Organik (esneklik, doğallık) ve mekanik (kontrol, emir, durağanlık) süreçler birbirinin tam tersi örgüt yapılarını desteklemektedirler. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde esnek bir yapıya sahip olmaları gerektiği inancına karşın; uzun ömürlü olabilmenin kontrol ve düzene bağlı olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 31-35).

İç ve dış odaklılık boyutuna göre de örgütler bir yandan çevreye uyum göstermek ve rekabet etmek durumunda iken; diğer yandan faaliyetlerini istikrarlı bir biçimde yürütmek zorundadırlar. Söz konusu çevreye uyum süreci ise örgütlerde belirsizlik ve çatışma ortamı yaratabilmektedir. Bu aşamada örgüt liderleri dikkatleri iç bütünleşmeye çekerek karşılaşılan problemlere çözüm üretmeye çalışmaktadırlar (Schein, 1984). Klan kültürü esnekliği ve iç odaklılığı ifade ederken pazar kültürü kontrol ve dış odaklılığı ifade etmekte; adokrasi kültürü esneklik ve dış odaklılığı vurgularken hiyerarşi kültürü ise kontrol ve iç odaklılık üzerinde vurgu yapmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 36-37).

Tablo 2: Örgüt Kültürü Tipleri Modeli

ORGANİK SÜREÇLER (esneklik, doğallık)	
<p>Klan Kültürü</p> <ul style="list-style-type: none">– Baskın Nitelikler: bağlılık, kararlara katılım, takım çalışması, aile atmosferi– Lider Tipi: mentor, kolaylaştırıcı, aile figürü– İlgili kavramlar: bağlılık, gelenekçi, kişilerarası uyum– Stratejik noktalar: gelişen insan kaynakları, bağlılık, moral	<p>Adokrasi Kültürü</p> <ul style="list-style-type: none">– Baskın Nitelikler: girişimcilik, yaratıcılık, uyum yeteneği– Lider Tipi: girişimci, yenilikçi, risk alan– İlgili kavramlar: girişimcilik, esneklik, risk– Stratejik noktalar: İnovasyon, büyüme, yeni kaynaklar
ÖRGÜTSEL DEVAMLILIK (düzenleyici faaliyetler, entegrasyon)	DIŞSAL KONUMLANMA (rekabet, farklılaşma)
<p>Hiyerarşi Kültürü</p> <ul style="list-style-type: none">– Baskın Nitelikler: emir, kural ve düzenlemeler, tekdüzelik)– Lider Tipi: koordinatör, yönetici– İlgili kavramlar: kurallar, prosedürler ve politikalar– Stratejik noktalar: istikrar, öngörülebilirlik, rutin operasyonlar	<p>Pazar Kültürü</p> <ul style="list-style-type: none">– Baskın nitelikler: rekabetçilik, hedefe ulaşma– Lider tipi: kararlı, başarı odaklı– İlgili kavramlar: hedef yönlülük, üretim, rekabet– Stratejik noktalar: rekabetçi üstünlük ve pazar üstünlüğü
MEKANİK SÜREÇLER (kontrol, emir, durağanlık)	

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006: 46.

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen modelde örgüt üyelerinin örgüte yönelik değer yargılarının analizi sonucu ortaya çıkan kültür tipleri ile örgütsel başarı ve etkinlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Söz konusu kültür tipleri şu şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2008: 97):

- **Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültürü örgütlerde istikrarlılık üzerinde yoğunlaşmakta; örgütsel faaliyetlere yönelik belirli ilkeler sunmaktadır. İstikrarlı bir şekilde ilerlemenin devamlılığı açısından hiyerarşik yapının korunması gerektiğini savunmaktadır (Heritage ve diğerleri, 2014: 2). Hiyerarşi kültürü örgütsel etkinlik için önemli bir ölçüt kabul edilmektedir. Yasalar ve kurallar üzerine kurulu merkezileşme düzeyi yüksek örgütlerde örgütsel etkinliğin en üst seviyelerde olduğu görülmektedir (Cameron ve Whetten, 1996: 271). Max Weber'in bürokrasi yaklaşımıyla benzerlik gösteren hiyerarşi kültüründe kurallar ve prosedürler, otorite, kontrol ve sorumluluk gibi kavramlar başarı anahtarları olarak değerlendirilmektedir. Hiyerarşi kültürünün hâkim

olduğu örgütler biçimsel ve yapılandırılmış örgütlerdir. İnsanlar, prosedürler doğrultusunda faaliyette bulunmaktadırlar. Örgüt liderleri, iyi bir koordinatör ve organizatör olmak durumdadır. Örgüt istikrarını sağlamak her şeyden daha önemlidir. Resmi kural ve politikaların örgüt bütünlüğünü sağladığına inanılmaktadır. Örgütlerin uzun vadede istikrar, öngörü ve verimlilik odaklı oldukları görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 37).

- **Pazar Kültürü:** Örgütlerin farklı rekabet koşullarıyla karşılaşmaları sonucu ortaya çıkan pazar kültürü hiyerarşi kültüründen farklı olarak iç çevre yerine dış çevre odaklı ve dış çevre ile iletişime önem verilen bir kültür tipidir (Özdemir, 2015: 35). Pazar kültürü örgüt içi faaliyetler yerine dış çevre yönlüdür. Esas olarak üreticiler, müşteriler, aracılar, ruhsat sahipleri, birlikler ve yöneticiler gibi dış destekçiler üzerinde odaklanmaktadır. İç kontrolün kurallar, uzmanlaşma ve merkezi karar sistemi tarafından sağlandığı hiyerarşi tipi örgütlerden farklı olarak pazar tipi örgütler, ekonomik pazar mekanizmaları kanalıyla daha çok parasal işlemler üzerinde durmaktadır. Karlılık, piyasa etkinliği ve güvenli müşteri tabanı örgütün başlıca hedefleri arasında yer almaktadır. Pazar tipi örgütlerin sahip olduğu temel değerler rekabetçilik ve verimliliktir. Rekabetçilik ve verimlilik ise örgütün dış çevresi ve kontrol üzerinde yoğunlaşarak elde edilmektedir. Pazar kültürüne sahip örgütler sonuç odaklıdır. Söz konusu örgütlerde liderler hırslıdırlar. Güçlü ve iddialıdırlar. Örgütü bir arada tutan kazanma hırslıdır. Örgütler için başarı pazar payı ve pazara girebilme ile ilgilidir. Rakipleri geride bırakmak ve pazar liderliği önemlidir. Pazar kültürü kararlara katılım, bağlılık ve takım çalışması gibi değerlere sahip olan klan kültüründen de farklılık göstermektedir. Klan kültüründe kararlara katılımları sağlanan örgüt üyelerinin bağlılık ve tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir (Deshpandé ve diğerleri, 1993: 26).
- **Klan Kültürü:** Klan kültüründe örgüt gelişimine uzun vadede katkı sağlayacak en önemli kaynağın insan gücü olduğu kabul edilmektedir. Bu kültür tipine sahip örgütler işgörenlerin birbirlerine sıkı bağlarla bağlı

olmaları nedeniyle klan (aile, boy, topluluk) olarak adlandırılmaktadırlar (Erdem ve diğeri, 2010: 79). Paylaşıcılık, bağlılık ve bireysellik gibi kavramların anlam bulduğu klan tipi örgütler ekonomik kuruluştan daha çok geniş bir aileye benzemektedir. Hiyerarşi kültüründeki kural ve prosedürler ve pazar kültüründeki rekabetçilik yerine klan kültürüne sahip örgütlerde işgörenin örgüte olan bağlılık duygusu güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Klan kültüründe takım çalışmasına ve işgören gelişimine önem verilmekte; müşteriler iş ortağı olarak kabul edilmekte; örgütlerin hümanist iş ortamları yaratabilmek adına var oldukları düşünülmektedir. Yönetimin en önemli görevinin işgörenleri güçlendirmek ve onların örgüte yönelik bağlılık ve sadakatlerini kuvvetlendirmek olduğuna inanılmaktadır. Klan tipi örgütlerde liderler mentör görevini üstlenmekte ve bir aile üyesi gibi davranmaktadırlar. Gelenekler etrafında birleşen örgütte bağlılık düzeyi yüksektir. Başarı, örgüt iklimi ve örgüt üyelerine verilen değer açısından değerlendirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 41-43).

- **Adokrasi Kültürü:** Adokrasi kültürü ortaya çıkabilecek her koşula hızlı bir biçimde uyum sağlayabilen dinamik örgütleri ifade etmektedir (Hult ve diğeri, 2002. 578). Yoğun teknolojiye ihtiyaç duyulan ve gelişme hızı yüksek olan endüstrilerde faaliyet gösteren örgütlerin yenilik ve takım çalışmasını teşvik eden bir örgüt kültürü benimsemeleri gerekmektedir (Chatman ve Jehn, 1994: 527). Endüstriyel çağdan bilgi çağına gelindiğinde düzensiz ve hızla değişen koşullara uyum sağlayabilecek en ideal örgüt tipinin adokrasi olduğu görülmektedir. Adokrasi kültüründe yenilikçi ve öncü başlangıçlar örgütü başarıya götürmektedir. Örgütler yeni ürün ve hizmetler geliştirmekte ve geleceğe yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Girişimciliğin, yaratıcılığın ve ileri teknolojinin kullanıldığı aktivitelerin teşvik edilmesi örgütlerde yerine getirilmesi gereken en önemli görevlerdir. Pazar ve hiyerarşi kültürlerinden farklı olarak, adokrasi kültüründe merkezi güce ya da otorite ilişkilerine rastlanmamakta; güç ele alınan probleme bağlı olarak kişiden kişiye ya da iş grubundan iş grubuna göre değişiklik

göstermektedir. Liderler ise vizyon sahibi, yenilikçi ve risk yönelimlidirler. Örgütlerin birden fazla kültür tipini benimseyebildikleri görülmekle birlikte; zamanla bir kültür tipinin baskın hale geldiğini de söylemek mümkündür (Deshpandé ve diğerleri, 1993: 26).

Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünün ortaya konduğu araştırmada; söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler otel işletmelerinin sahip olduğu kültür tipine bağlı olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Uygulamaya dâhil edilen otel işletmelerin sahip oldukları kültür tiplerini belirleyebilmek için Quinn ve Cameron tarafından “Rekabetçi Değerler Modeli” (Competing Values Framework) kapsamında geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”nden yararlanılmıştır. “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) baskın örgüt kültürü tiplerini sınıflandırma yaklaşımıyla ortaya koymakta; kültür faktörleri ile ilgili diğer örgütsel değişkenler arasındaki olası karşılıklı ters ilişkinin tanımlanmasını da kolaylaştırmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006; Heritage ve diğerleri, 2014). Ölçek aynı zamanda işgören tutum ve davranışlarını yönlendiren değer, inanç ve varsayımları açıklamaya çalışmakta (Scott ve diğerleri, 2003: 928); örgütteki kültürel değişkenleri, insan kaynakları gelişimini, liderlik rolleri, kişisel gelişim ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkileri tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Ramachandran ve diğerleri, 2011: 620). Söz konusu nedenlerle OCAI örgüt kültürünü değerlendirebilmek için oldukça uygun bir ölçüm aracı kabul edilmektedir.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

Bir örgütte değerlerin ve inançların işgörenlerin çoğunluğu tarafından paylaşılması o örgütün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir (Valentine, 2004: 402). Güçlü kültüre sahip örgütlerde belirlenen hedeflere ulaşmak zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlere göre daha kolaydır. Aynı amaç etrafında toplanan işgörenler arasındaki uyum onları motive etmekte ve örgüte karşı bağlılığın artmasına imkân tanımaktadır (Robbins, 1989: 434). Örgüt kültürü işgören davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilme özelliğine sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürü işgörenlerin tatmin düzeylerini yükselterek örgüt başarısına katkıda

bulunmaktadır (Akıncı, 2002: 5). Kemp ve Dwyer (2001) tarafından bir otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırma olumlu örgütsel davranışlar üzerinde örgüt kültürünün etkisini ortaya koymaktadır. Motivasyon, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve birey- örgüt uyumu bu araştırmada güçlü örgüt kültürü ile ilişkili örgütsel sonuçlar olarak değerlendirilmektedir.

1.6.1. Örgüt Kültürü ve Motivasyon

Motivasyon bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir. Bireyler için önemli olan uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır (Koçel, 2007: 483-485).

Fiziksel-bedensel güç, ekonomik-finansal güç, zihinsel güç ve inanç gücü örgütlerin sahip olmaları gereken dört önemli güçtür. Ancak örgüt başarısı daha çok manevi değerlerle ilişkilendirildiğinden örgüt kültürünün de daha çok zihinsel güç ve inanç gücü üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgüt kültürü örgüt üyelerini faaliyete yönelten sosyal bir enerji niteliğindedir ve bu enerji üyelerce paylaşılan örgüt değerlerine bağlı olarak gelişme göstermektedir. Örgüt değerlerinin çoğunluk tarafından paylaşıldığı güçlü kültüre sahip örgütlerde işgörenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek; işe devamsızlık ve işgücü devir oranının ise düşük olması beklenmektedir (O'Reilly ve diğerleri, 1991: 491-493). Panagiotis ve diğerleri (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütteki baskın kültür tipi ile işgören motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada motivasyon ile klan kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Motivasyon, amacı insana hizmet etmek olan ve insan kaynağının önemli bir sermaye olarak kabul edildiği turizm işletmelerinde de üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Çünkü bu tür işletmelerde verilen hizmet kalitesi işgörenin işini nasıl yaptığı ile doğru orantılıdır. İhtiyaçlarının karşılandığı, fikirlerine değer verildiği, kendini özgürce ifade edebildiği, rekabet üstünlüğü yanında işgören uyumunun, gelişiminin ve bağlılığının önemsendiği bir iş ortamında bulunduğunu düşünen işgören daha fazla motive olmakta ve işini gerçekleştirirken daha özenli davranmaktadır.

1.6.2. Örgüt Kültürü ve Performans

Örgüt performansı; içsel performans, müşteri tatmini ve ekonomik performanstan oluşan bir bütündür. İçsel performans; verimlilik, maliyet yapısı, teknoloji, yenilik ve insan kaynakları unsurlarıyla ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi örgüt hedeflerini gerçekleştirmek üzere insan gücünün harekete geçirilmesini ifade etmektedir. Müşteri tatmini; karlılık, işe devasızlık, örgütsel çatışma gibi göstergeler aracılığıyla örgüt ikliminin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının örgüt performansı üzerindeki etkisi diğer faktörlerden daha fazladır. Öncelikle örgütsel verimlilik işgörene arzu ettiği finansal gücü vermekte; işgören tatmini yaratmaktadır. İşinden tatmin olmuş işgören ise yüksek kalitede mal ve hizmet üreterek müşteri tatminine yol açmaktadır. Müşteri tatmini de örgüt başarısı için önemli faktörlerden biridir. Aynı şekilde karlılık oranı, pazar payı gibi ekonomik performans göstergeleri de önem arz etmektedir (Neagu ve Nicula, 2012: 422-423).

Örgüt başarısının sağlanmasında önemli bir faktör olan örgüt kültürü örgütsel performansı destekleyici niteliktedir. Örgüt kültürünün örgüt performansı üzerindeki etkisi inançların ve değerlerin örgütte kabul edilme düzeyine bağlıdır. Söz konusu etki kültürel yönetme, kültürel geçirgenlik ve kültürel yoğunluk olmak üzere üç boyutta karşımıza çıkmaktadır. *Kültürel yönetme*, örgüt kültürünün örgütün işleyişiyle uyumlu olup olmadığını ortaya koymaktadır. *Kültürel geçirgenlik*, örgüt kültürünün tüm örgüt üyelerince paylaşılma düzeyini ifade etmekte; *kültürel yoğunluk* ise işgörenlerin örgüt kültürüne ne kadar bağlı kaldıklarını göstermektedir. Belirli durumlar ve değişen çevre koşullarına karşı gösterilen tepki ve tutumları etkileyen örgüt kültürü, örgütün üstün performans sergileyip sergilemeyeceğini belirleyen önemli bir faktördür (Maracine, 2012:153-154). Tajeddini ve Trueman (2012) tarafından otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada örgüt kültürü (yenilikçi ve müşteri odaklı) ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgüt performansı üzerinde maddi unsurlarla birlikte maddi olmayan motivasyon unsurlarının da rolü olduğunu ifade etmek mümkündür. Örgüt kültürü söz konusu maddi olmayan unsurlar arasında belki de en önemlisidir. Çünkü işgörenleri yalnızca ücret ve ödüller, terfi olanakları ve iş

güvencesi değil; uyum sağlayabildikleri, kararlara katılımın desteklendiği, liderlerin mentor görevini üstlendikleri bir örgüte bağlı olmak da motive etmektedir. Özellikle de insan kaynağına diğer sektörlerden daha fazla ihtiyaç duyan ve bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliği gösteren turizmde işgörenlere ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda bir iş ortamı sunabilmek örgütsel performans üstünlüğünü de beraberinde getirmektedir.

1.6.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül ve terfi süreçlerinde değerlendirmeye alınmayan rol ötesi davranışlardır. “İyi asker sendromu” olarak da adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlı olarak ortaya konulmakta; örgüt işleyişine önemli katkılarda bulunmaktadır. Vicdanlılık, diğerkamalık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıdır. Vicdanlılık işe gönüllü olarak katılma, iş disiplinine sahip olma ve kurallara ve yönetmeliklere uyma ile açıklanmaktadır. Örgüt içerisinde diğerlerine yardım etme diğerkamalık; diğer bireylere karşı düşünceli olmaya yönelik davranışlar ise nezaketle açıklanabilir. Centilmenlik bireyin işini yaparken olumsuz bir koşulla karşılaşması durumunda şikâyet etmemesidir. Sivil erdem ise bireyin örgüt politikaları doğrultusunda ve örgüt imajını destekleyen yönde davranış sergilemesidir (Barksdale and Werner, 2001: 146-148).

Örgüt kültürü bireyin grup ya da örgüt içerisindeki davranışlarını (bağlılık, tatmin, verimlilik ve hizmet süresi gibi) biçimlendirmede önemli bir faktör olarak görülmektedir (Veiga ve diğerleri, 2000:541). Örgüt kültürü örgütsel normların doğasını etkilemektedir. Örgüte katılım ve bireylerarası ilişkiler üzerinde önemli rol oynayan örgüt kültürünün kişisel girişim, yardımlaşma ve gönüllü desteğe yol açarak örgütsel bütünleşme ve üyeler arası iletişimi kuvvetlendirdiği belirtilmektedir (Karambayya, 1990: 222). Özdevecioğlu ve Akın (2013) tarafından Kayseri ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 224 işletme üzerine yapılan araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin söz konusu olduğu; ayrıca örgüt kültürü tipleri itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışının farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü

modelinin esas alındığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek olduğu kültür tipinin klan kültürü; en düşük olduğu kültür tipinin ise pazar kültürü olduğu belirtilmiştir.

Özetle örgüt içerisindeki düşünce ve davranışları şekillendiren örgüt kültürü ekstra rol davranışlarından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında da aynı rolü oynamaktadır. Başta değerler, normlar ve inançlar olmak üzere örgüt kültürünü oluşturan tüm unsurların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır. İşgörenler genellikle kural ve prosedürlerin katı bir şekilde uygulandığı örgütler yerine işgören odaklı katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde kendilerini örgüte daha çok ait hissetmekte ve kendilerine verilen rol ve görevlerin ötesine geçerek ekstra rol davranışlarında bulunmaktadır.

1.6.4. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini

İş tatmini, yaptığı işi farklı yönleriyle ele alarak değerlendirmeye çalışan işgörenin, bu değerlendirme sonucunda işine yönelik elde ettiği genel tutumu ifade etmektedir. İş gören işine karşı geliştirdiği bu tutumunda ücret, çalışma koşulları, iş içeriği, yönetim, çalışma arkadaşları, iş güvenliği, terfi olanakları gibi kavramları algılamaya ve anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda bireyin işine yönelik tutumu olumlu ya da olumsuz özellikler gösterebilmektedir (Wexley ve Yuki, 1984: 45).

İşcan ve Timuroğlu (2007) tarafından gerçekleştirilen ve örgüt kültürü tipleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, klan ve adhokrasi kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada işgörenlerin emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürüne sahip olan örgütler yerine, esnekliğin ve spontaneliğin hâkim olduğu klan ve adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde daha fazla tatmin oldukları bulgulanmıştır. Tepeci (2005) tarafından turizm ve otel işletmeciliği öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen araştırmada örgüt kültürünün iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur.

Görüldüğü üzere işgörenin işine yönelik tutumu bağlı bulunduğu örgüt yapısına göre farklılık göstermektedir. Kültürel değerlerin çoğunluk tarafından

paylaşıldığı güçlü ve esnek kültür yapısına sahip örgütlerde işgörenlerin memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle rekabet üstünlüğünün diğer sektörlere göre insan kaynağı ile daha çok ilişkili olduğu turizmde; iş tatmini sağlamak işe karşı olumlu tutum geliştirilebilecek tüm ihtiyaçların karşılandığı, kararlara katılımın desteklendiği, takım ruhunun hissedildiği, kişisel ve mesleki gelişime önem verildiği bir iş ortamının sunulması ile mümkün olmaktadır.

1.6.5. Örgüt Kültürü ve Birey-Örgüt Uyumu

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek adına bir takım değer, inanç ve varsayımlara sahiptirler ve bu değer, inanç ve varsayımlar kurucular ya da girişimciler tarafından astlara aktarılmaktadır. Amaç bireysel değerlerle örgüt değerlerini uyumlu hale getirmektir (Ulutaş, 2011:24-29). Örgüte katılan herkes seçme, seçilme ve sosyalizasyon süreçlerinden geçmekte ve bireylerden örgüte adapte olmaları beklenmektedir. Kişisel değerler ve örgüt değerleri arasındaki uyumun zayıf olması durumunda ise bireyler örgütten uzaklaşmakta ya da uzaklaştırılmaktadırlar (Hofstede, 1985: 350).

Birey-örgüt uyumu, genel anlamda örgütlerin karakteristik özellikleri ile bireylerin özellikleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Birey-örgüt uyumu kavramını bütünleştirici (supplementary) uyum ve tamamlayıcı (complementary) uyum olmak üzere iki boyutta açıklamak mümkündür. Bütünleştirici uyum örgüt karakteristikleri ile bireylerin özellikleri birbiriyle benzerlik gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır. Tamamlayıcı uyum ise kişisel beceri ve yeteneklerin üstlenilen rol ve görevlere uygun olduğu; kişisel ihtiyaçların örgüt tarafından karşılandığı ve tatmin edildiği durumlarda ortaya çıktığı görülmektedir (Ulutaş, 2011: 37-38). Sağnak (2004) tarafından gerçekleştirilen kuramsal çalışmada örgütsel değerlerin birey ve örgüt arasındaki bütünleşmeyi sağlayan önemli bir araç olduğu; güçlü şekilde paylaşılan örgütsel değerlerin işgören motivasyonu, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık ile sonuçlanabileceği; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluğun ise işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık gibi davranışlara neden olabileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde Tepeci ve Bartlett (2002) tarafından çeşitli turizm işletmelerinde çalışan 182 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada bireysel ve

örgütsel değerler arasında görülen uyumun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

İşgörenlerin bağlı bulunduğu örgütle değerler ve beklentiler yönünden uyumlu olması her zaman arzu edilen bir durumdur ve bu durum ancak birey ve örgüt değerleri benzerlik gösterdiğinde; her iki taraf birbirinin beklentilerini yerine getirdiğinde söz konusu olmaktadır. Birey- örgüt uyumu örgütsel değerlerin ne ölçüde benimsendiği ve paylaşıldığı ile ilgilidir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde görülen uyum, olumlu davranışların sergilenmesine zemin hazırlamakta ve örgütü daha verimli kılmaktadır. Çoğunlukla insan emeğine dayalı bir sektör olma özelliği gösteren turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde ise birey- örgüt uyumu işgören memnuniyeti ile birlikte müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmekte; müşteri sadakati yaratarak turizmin sosyo- ekonomik getirilerini artırmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde birey-örgüt uyumu kavramına detaylı olarak yer verilmekte; birey-örgüt uyumu örgüt kültürü ilişkisi daha geniş kapsamlı ele alınmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

2.1. BİREY-ÖRGÜT UYUMU

2.1.1. Birey-Örgüt Uyumu Kavramı

Rekabetin artması ve teknolojinin hızla değişmesi gibi örgüt dışı faktörler örgütleri yönetim yapılarını değiştirmeye zorlamaktadır. Bu durum örgütsel esnekliği maksimize ederken işgören performansını koruyabilecek ya da artırabilecek iş ilişkilerinin doğmasına neden olmaktadır (Tsui ve diğerleri, 1997: 1089-1121). Birey- örgüt uyumu yasa ve yönetmeliklerin şekillendirdiği sıkı iş piyasasında ve rekabetçi iş çevresinde gerekli olan esnek ve kendini örgüte adanmış işgücünün devamlılığını sağlamada ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi faktörler kadar önemlidir (Cable ve Parsons, 2001: 1).

Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe popüler bir kavram haline gelen birey-örgüt uyumu; örgütsel değerlerin büyük ölçüde ve yoğun olarak paylaşılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kısacası güçlü kültüre sahip örgütlerde işgören uyumuna rastlanması daha olası bir durumdur (Chatman, 1989: 339). Cable ve Judge (1996: 295) birey ve örgüt arasında değerler yönünden uygunluğun bulunmasını birey-örgüt uyumu ile açıklamaktadır. Birey-örgüt uyumu, örgütün değerleri, hedefleri ve misyonu ile bireyin ne düzeyde uyum gösterdiği ile ilgilidir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 455). Rynes ve diğerleri (2002: 96)'ne göre ise birey-örgüt uyumu birey-iş uyumu kavramından doğmuştur. Ancak birey ile örgüt arasında uyumun sağlanması yalnızca iş tanımlarına uygun kalifiye işgörenlerin seçilmesine değil; örgüt kültürüyle benzer değerlere sahip bireylerin tercih edilmesine de bağlıdır. Söz konusu uyumun sağlanması durumunda bireyler rol ve görevleri yerine getirirken daha istekli davranacaklardır.

Birey- örgüt uyumu endüstri ve örgüt psikologları tarafından değer uyumu, amaç uyumu ve yetenekler ve beceriler açısından uyum gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Youngs ve diğerleri, 2015: 37). Kristof (1996: 4-5) birey- örgüt uyumunu "bireyler ile örgütler benzer temel özelliklere sahip olduklarında ve/veya

bir tarafın diğeri ihtiyaçlarını karşılama durumunda ortaya çıkan uyum” şeklinde tanımlanmaktadır. Chatman (1989: 339)’e göre ise örgütsel norm ve değerler ile kişisel değerler arasındaki uyum birey- örgüt uyumunu ifade etmektedir. Schneider ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilen çekim-seçim-çekişme (ASA) kuramı da birey- örgüt uyumunun temelini amaç birliğine dayandırmaktadır. ASA kuramına göre bireyler büyük olasılıkla misyonları ve hedefleri kendi hedefleri doğrultusunda olan ve bu hedefleri gerçekleştirmede destek olabilecek örgütlere katılmayı tercih etmektedirler.

Kristof-Brown ve diğerleri (2005) birey-örgüt uyumu kavramını açıklarken değerler ve değer uyumu üzerine odaklanmaktadır. Bretz ve Judge (1994) tarafından birey-örgüt uyumu: işin temel gereksinimleri ile bireysel bilgi, beceriler ve yetenekler; bireysel ihtiyaçlar ile örgüt yapısı arasındaki uyum düzeyi; bireysel değerler ile örgüt kültürü ve değerleri; bireyin kişiliği ile algılanan örgütsel imaj arasındaki uyum şeklinde tanımlanmaktadır. Piasentin ve Chapman (2006: 203) ise bütünleştirici uyum, tamamlayıcı uyum, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu şeklinde dört farklı tanımlama yapmaktadır. Bütünleştirici uyum, birey ile örgüt benzer özelliklere sahip olduğu; tamamlayıcı uyum, bireyin örgütte önemli bir boşluğu doldurduğu ve örgüte değer kattığı; gereksinim-karşılama uyumu, birey ihtiyaçlarının örgüt tarafından giderildiği ve beklentiler-beceriler uyumu ise bireyin yeteneklerinin örgüt taleplerini karşıladığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Birey ve örgüt arasındaki uyum düzeyini farklı şekillerde değerlendirmek mümkündür. Sübjektif uyum, işgörenlerin kendi özellikleri ile örgütsel özelliklerini ne ölçüde uyumlu gördükleri ile ilgiliyken; objektif uyumda bireysel özellikler ile örgütsel karakteristikler birbirinden bağımsız olarak ele alınıp karşılaştırılmaktadır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 291). Diğer bir ifadeyle bireyin algısı dışında var olan uyum objektif uyum olarak tanımlanırken; birey tarafından algılanan uyum ise sübjektif uyum şeklinde belirtilmektedir (Guay’ den aktaran Cerdin ve Le Pargneux, 2014: 2035).

Örgütsel tutum ve davranışları etkileyen birey-örgüt uyumunun işgören mutluluğu üzerinde önemli rolü olduğu kabul edilmektedir. Yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş

tatmini ve performans ile sonuçlanabilmektedir (van Vuuren, 2007: 1737). Uyum düzeyleri yüksek bireyler örgütlerde homojenliği sağlamaktadırlar. Ancak örgütlerde uyum düzeyinin yüksek olması stratejik miyopluk ve değişimde zorlanma gibi problemleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde uyum düzeyinin optimize edilmesi gerekmektedir. Örgütün alt kademesinde bulunan işgörenler için örgüte uyum sağlamak bir gerekliliktir. Üst kademe için ise her zaman farklı bakış açılarına ve farklı yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel yaşam döngüsünün doğuş ve büyüme evrelerinde işbirliği ve dayanışmaya ihtiyaç duyulması nedeniyle birey ve örgüt arasındaki uyum düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Olgunluk ve düşüş evrelerinde ise yaratıcılık eğitimi üzerinde odaklanmak ve farklı işe alım stratejileri belirlemek gibi yenilikçi bakış açıları kazandırılmalıdır (Kristof, 1996: 41).

2.1.2. Birey- Örgüt Uyumunu ile İlişkili Diğer Uyum Türleri

Literatürde birey-örgüt uyumuyla ilişkili olarak incelenen diğer uyum türleri; birey- çevre uyumu, birey- grup uyumu, birey- iş uyumu ve birey- yönetici başlıkları altında açıklanmaktadır.

2.1.2.1. Birey-Çevre Uyumunu

Bireysel özellikler ile bireyin sahip olduğu iş çevresi özellikleri arasındaki uyum, birey- çevre uyumu ya da daha genel olarak uyum şeklinde adlandırılmaktadır (Greguras ve Diefendorff, 2009: 465). Kristof-Brown ve diğerleri (2005)'ne göre birey-çevre uyumu birey ve iş çevresi arasındaki uyum olarak tanımlanmakla beraber birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu, birey-iş grubu uyumu ve birey-yönetici uyumu boyutlarını da içeren bir kavramdır. Çevresel uyum bireyin kişilik tipi ile çevresindeki bireylerin sahip olduğu baskın kişilik tipi arasındaki uyum anlamına da gelmektedir (Spokane ve diğerleri, 2000: 141).

Holland'a göre çevresel özelliklerle bireysel özellikler birbirine benzediğinde bireyler çevrelerini destekleyici ve tatmin edici bulmaktadırlar. Bu benzerlik birey davranışlarında dengeyi de beraberinde getirmektedir. Bireysel ve çevresel özellikler

arasındaki farklılıklar arttığında ise birey-çevre ilişkisi tatminsiz ve rahatsız edici bir hal almaktadır. Birey-çevre uyumsuzluğunda birey bu uyumsuzluğu yeni ve daha uyumlu bir çevre arayışına girerek, mevcut çevreyi yeniden şekillendirerek ya da algı ve davranışlarını değiştirerek gidermeye çalışmaktadır. Çevre ise uyumsuz bireyleri dışarıda bırakarak, yeni ve daha uyumlu olabileceğini düşündüğü bireyleri kabul ederek ya da beklentilerini farklılaştırarak söz konusu uyumsuzluğu ortadan kaldırmaya çabalamaktadır (aktaran Spokane ve diğerleri, 2000: 142). Birey-çevre uyumu bir örgüte katılma kararı, örgütteki tutum ve davranışlar ve işten ayrılma niyeti dâhil işgörenin örgütsel yaşam döngüsünün her evresini etkilemektedir (Greguras ve Diefendorff, 2009: 465).

2.1.2.2. Birey-Grup Uyumu

Birey-grup uyumu genel olarak örgüte yeni katılan bireylerle örgütte var olan iş grupları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bireyin sahip olduğu karakteristik özellikler, tutum ve davranışlar grubun diğer üyelerininki ile uyumluluk gösterdiğinde birey-grup uyumu söz konusu olmaktadır (Young ve Hurlic, 2007: 176). Birey-grup uyumu düzeyinin yüksek olması örgütsel rol ve görevlerin başarıyla yerine getirilmesine ve takım çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesine imkân tanımaktadır (Ulutaş, 2010: 36). Örgütlerde pek çok pozisyon grup üleriyle etkileşimi gerektirmektedir. Örgüte yeni katılan ya da örgütte var olan işgörenin bireylerarası etkileşimi sağlamadaki becerisi işbölümüne bulunacağı katkıları farklı kılacaktır. Çünkü bazı örgütlerde bireylerarası etkileşimin performans değerlendirmede teknik beceriden daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Werbel ve Johnson, 2001: 229).

Örgüte yeni katılanlarla örgütte var olan iş grubu arasındaki uyum bütünleştirici ya da tamamlayıcı uyum şeklinde sınıflandırılmaktadır. İşe yeni alınanlarla diğer grup üyeleri benzer nitelikleri paylaştıklarında *bütünleştirici birey-grup uyumu* ortaya çıkmaktadır. Bireyler arasında güçlü etkileşimler geliştirebilmek için takım üyelerinin belirli ortak inançlara ve değerlere sahip olmaları gerekmektedir. Paylaşılan inançlar ve değerler grup normlarına dönüşmekte; grup normları ise daha pozitif iş tutumlarının sergilenmesine zemin hazırlamaktadır.

Tamamlayıcı birey- grup uyumu ise örgüte yeni katılanlar diğer grup üyelerinin özelliklerini tamamlar ya da destekler nitelikte olduğunda görülmektedir. Tamamlayıcı uyumda herhangi bir örgüt üyesinden kaynaklanan yetersizlikler diğer üye tarafından giderildiğinde grup performansı artmaktadır. Tamamlayıcı birey- grup uyumu insan kaynaklarındaki yetersizliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi ile ilgilidir. Bu uyum türü grup verimliliği üzerinde etkili olan örgütsel beklentiler ve kişisel beceriler arasındaki uyumla doğrudan ilişkilidir (Werbel ve Johnson, 2001: 229).

2.1.2.3. Birey-İş Uyumu

Birey-iş uyumu genel olarak bireyin belirli bir işle olan uyumunu ifade etmektedir (Kristof, 1996: 8). Edwards ise birey-iş uyumunu iş gerekleri ve birey becerileri (demands– abilities fit) ya da birey ihtiyaçları ile bireyin işten elde ettikleri arasındaki uyum (needs–supplies fit) şeklinde tanımlamaktadır. Beklentiler- beceriler uyumu bilgi, beceri, yetenek ve kişilik boyutlarını kapsarken; gereksinim-karşılama uyumu beklentilerden ve iş özelliklerinden oluşmaktadır (Edwards'dan aktaran Chuang ve diğerleri, 2016: 70). Bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş gerekleri arasında uyum algılayan adayların iş teklifi almaları daha olasıdır (Carless, 2005: 412).

Günümüzde rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde işgören seçme ve yönetme süreçleri önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütlerin seçim kriteri olarak birey-iş uyumuna özen göstermeleri gerekmektedir (Sekiguchi, 2007: 119-120). İş özelliklerine uygun adayların seçilmesi; iş gruplarının verimli ve etkin çalışmasını; üretim maliyetlerinin azaltılarak ekonomik karlılığın artırılmasını sağlamaktadır. Birey-iş uyumu düzeyinin yüksek olması örgütlerde motivasyon, işe devamlılık, iş tatmini ve işgören bağlılığı gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Sekiguchi, 2004: 184).

2.1.2.4. Birey-Yönetici Uyumu

Birey-yönetici uyumu bir ast ile sorumlu yöneticisi arasında kişilik, tutumlar ve değerler gibi özellikler açısından benzerlikler görüldüğünde ortaya çıkmaktadır

(Zhang ve diğeri, 2015: 1660). İşgörenler yöneticilerini örgüt kültürünü oluşturan değer ve normların önemli temsilcileri olarak görmektedirler. Bu sebeple yönetici-işgören arasındaki uyum algısı ile örgüte yönelik uyum algıları benzerlik göstermektedir. Yöneticiler işgörenlerin tutum ve davranışlarını yönetsel değerler vasıtasıyla düzenleyebilmektedirler (Van Vianen ve diğeri, 2011: 907-908).

Birey-yönetici uyumunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediği; birey-yönetici arasında uyum düzeyi arttıkça örgüte bağlılık düzeyinin de arttığı görülmektedir. Bu sebeple şirketlerin birey-yönetici arasında değerler bakımından uyum sağlayabilmek adına işe alım ve işgören seçim süreçlerini iyileştirmeleri gerektiği düşünülmektedir (Zhang ve diğeri, 2015).

2.1.3. Birey-Örgüt Uyumu Boyutları

Birey-örgüt uyumunun boyutlarına ilişkin farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Tamamlayıcı (complementary) ve bütünleştirici (supplementary) uyum birey-örgüt uyumu ile ilgili yapılan sınıflandırmalardan biridir. Bütünleştirici uyum (supplementary fit) kavramı işgörenlerin sahip oldukları özellikler ile iş çevresi karakteristikleri arasındaki benzerlik olarak açıklanmaktadır. Örgüt ile arasında değer uyumu yakalayan bireyin söz konusu örgüte katılma olasılığı diğer adaylara göre daha fazladır. Bireye ait özellikler örgüt gereksinimlerini karşıladığında ise tamamlayıcı uyum (complementary fit) ortaya çıkmaktadır. Örneğin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir birey şirket tarafından yönetici olarak işe alındığında tamamlayıcı uyum söz konusu olmaktadır (Muchinsky ve Monahan' dan aktaran Guan ve diğeri, 2011: 288).

Birey-örgüt uyumuna ait bir diğer sınıflandırma ise beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumudur. Beklentiler-beceriler uyumu iş gerekleri ile bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler arasında benzerlik söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu uyum türü birey-iş uyumuna atıfta bulunmaktadır (Scroggins, 2007). Gereksinim-karşılama uyumuna ise bireyin ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanması durumunda rastlanmaktadır. İhtiyaçları karşılanan bireylerin işinden daha fazla tatmin oldukları ve daha verimli çalıştıkları görülmektedir (Piasentin, 2007: 15-16). Gereksinim-karşılama uyumu örgütsel

tutum ve davranışları etkileyen temel değişkendir. İhtiyaçları tatmin edilen birey pozitif davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005: 288).

Çalışmada birey- örgüt uyumu değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu olarak ele alınmaktadır. Bu uyum türleri Muchinsky ve Monahan'ın bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) uyum yaklaşımları ile yakınlık göstermektedir.

2.1.3.1. Değer Uyumu

Bireyin çevresiyle uyum sağlamasını kolaylaştıran değerler; insan davranışlarını yönlendiren içselleştirilmiş normatif inançlar olarak tanımlanmaktadır. Değerler bireyin tutum, yargı ve davranışlarına rehberlik etmektedirler. Örgütler açısından değerlendirildiğinde ise değerler örgütsel davranış normları, örgüt fonksiyonları ve faaliyetleri için bir çerçeve oluşturmaktadır (Westerman, 1997: 36). Bireyler değerleri örgütte kalmaya yönelik seçim yapmak adına kullanırken; örgütler de kabul edilebilir işgören inanç ve davranış ilkeleri ortaya koyacak bir örgüt kültürü geliştirmek için kullanılmaktadırlar. Birey değerleri ile örgütün varolan değerler sistemi arasındaki uyum birey-örgüt uyumunu ifade etmektedir (Westerman ve Cyr, 2004: 253).

Değer uyumu boyutu; bireylerin sahip olduğu değer ve inançlarla örgütsel değer ve normlar arasındaki uyumu ifade etmektedir (De Clercq ve diğerleri, 2008: 278). Değerler belirli durumların ötesine geçen, arzu edilen durum ya da davranışlarla ilgili olan, olayların irdelenmesine yön veren ve göreceli öneme sahip olan inanışlardır (Schwartz'dan aktaran Cable ve Edwards, 2004: 823). Bireylerin ve örgütlerin doğrudan ve anlamlı bir şekilde karşılaştırılmasında önemli rol oynayan değerler bireylerin örgüt içerisindeki tutum, düşünce ve davranışlarına rehberlik etmektedirler (Cable ve Judge, 1996: 295). Schneider'ın çekim-seçim-çekişme modeli de örgütsel değerlere yönelik birey-örgüt uyumu algısının bireylerin iş seçim kararları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Sahip olduğu özelliklerin örgütle uyumsuz olduğunu algılayan bireyler örgütü terk etmek isteyeceklerdir (Van Vianen ve diğerleri, 2007: 189).

Değer uyumu Muchinsky ve Monahan tarafından bütünleştirici (supplementary) uyum ile açıklanmaktadır. Bütünleştirici uyum genellikle bir grup içerisinde değerler, hedefler ya da kişilik özellikleri benzerliği olarak değerlendirilmesine rağmen; grup üyeleri arasında ihtiyaçlar ya da yetenekler bakımından benzerlikler de görülebilmektedir. Bütünleştirici uyum algısı etkisi kuramsal olarak bireylerin ödüllendirici ve destekleyici olması sebebiyle birbirlerine yakınlık duyduğu ve çekim hissettiği benzerlik-çekim paradigmasına dayanmaktadır (De Cooman ve diğerleri, 2016: 313). Bütünleştirici birey-örgüt uyumu kişisel özelliklerin iş çevresiyle bir bütün teşkil ettiği ya da iş çevresinde eksik olanın birey tarafından tamamlandığı tamamlayıcı uyumdan ayrılmaktadır (Muchinsky ve Monahan' dan aktaran De Clercq ve diğerleri, 2008: 278).

2.1.3.2. Beklentiler-Beceriler Uyumu

Beklentiler-beceriler uyumu bireylerin işlerine devam edebilmeleri için kendilerinden ne beklenildiğine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Piasentin, 2003: 11). Schneider'ın "Çekim-Seçim-Çekişme (ASA)" kuramına göre bireyler kendi ideallerini gerçekleştirebilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih ederken; örgütler de kendi amaçlarına hizmet edebilecek bireyleri istihdam etmeyi uygun bulmaktadırlar (Kristof, 1996: 5). Bireylerin örgütlerin beklentilerini karşılayabilecek yeterliliklere sahip olmaları durumunda beklentiler-beceriler uyumu ortaya çıkmaktadır. Örgütler işgörenlerden bilgi, beceri, performans ve bağlılık beklemektedirler. Beklentiler-beceriler uyumu Muchinsky ve Monahan tarafından tamamlayıcı (complementary) uyum çerçevesinde ele alınmaktadır (Kristof, 1996: 3). Tamamlayıcı uyum genellikle becerilere ya da ihtiyaçlara dayalı olarak açıklanmakla birlikte; değerler, hedefler ve kişilik özellikleri de söz konusu uyumda değerlendirilebilecek unsurlardır (Piasentin ve Chapman, 2007: 342-343). Bu nedenle kişilik özellikleri ve işe bağlı beceriler tamamlayıcı uyumu açıklamada aynı öneme sahiptir. (Piasentin ve Chapman, 2006: 212).

2.1.3.3. Gereksinim-Karşılanma Uyumu

Gereksinim- karşılanma uyumu Dawis-Lofquist'in "İş Antlaşması" kuramı ile yakından ilgilidir. Bu teoriye göre birey ile bireyin iş çevresi arasında bir etkileşim söz konusudur. Her iki tarafın da ihtiyaçları bulunmaktadır ve birey ancak bağlı bulunduğu örgüt tarafından ihtiyaçlarının karşılanması durumunda işinden tatmin olmaktadır (Dawis, 1980). Gereksinim-karşılanma uyumu bireyin ihtiyaçlarına ve/veya tercihlerine ilişkin örgüt tarafından sunulan olanakları ortaya koymaktadır (Piasentin, 2003: 11). İhtiyaç-tatmin mekanizması üzerine kurulu olan gereksinim-karşılanma uyumu bireyin yaptığı işin bireyin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle ilgilidir. (Ryu, 2014: 4-5). İhtiyaçları örgüt tarafından karşılanan bireyler çevrelerine daha fazla uyum sağlamak ve daha üretken olabilmektedirler. Beklentiler-beceriler uyumu gibi bu uyum türü de tamamlayıcı uyum boyutu içerisinde değerlendirilmektedir. Örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde etkili olan tamamlayıcı uyum algısı bir işgörenin güçsüz yanının ya da ihtiyacının iş çevresindeki herhangi bir güç tarafından giderildiği psikolojik sürece (ihtiyaç giderme sürecine) dayanmaktadır (Oh ve diğerleri, 2014).

2.1.4. Birey-Örgüt Uyumu Kuramları

Argyris'in birey ve örgüt bütünleşmesi kuramı, Schneider'ın çekim-seçim-çekişme (ASA) kuramı, Chatman' in birey-örgüt uyumu modeli, Kristof-Brown'un birey-örgüt uyumu modeli ve O'Reilly vd.'nin örgütsel kültür profili (OCP) birey-örgüt uyumu kuramları arasında yer almaktadır.

2.1.4.1. Argyris'in Birey ve Örgüt Bütünleşmesi Kuramı

Argyris (1964: 11-12) örgütleri oldukça karmaşık sistemler olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin farklı analiz düzeylerindeki insan aktivitelerinden oluştuğunu söylemek mümkündür. Kişilikler, gruplar, normlar, değerler ve tutumlar söz konusu karmaşık çok boyutlu yapı içerisinde yer almaktadır. Sonuç olarak örgütler: a) bireysel ihtiyaçlar, tutumlar, değerler ve duygular, b) grup cazibesi,

hedefler, süreçler ve normlar, c) güç, ödül ve ceza, iletişim ve iş akışına bağlı örgüt faaliyetler ve politikalar, d) işten kaytarma, ilgisizlik, kayıtsız kalma, departmanlar arası çatışma, uyum ve güvensizlik gibi uygunsuz davranışları içerisinde barındıran yapılardır. Tüm bu faktörler birey ve örgüt bütünlüğünü anlayabilmede önemlidir.

Örgütlerdeki davranış biçimlerini kavramsallaştırabilmenin bir diğer yolu örgütleri açık sistemler olarak kabul etmektir. Örgütler faaliyette buldukları çevreden etkilenmekte ve aynı zamanda çevreyi de etkilemektedirler. Örgütler girdi, dönüşüm ve çıktı süreçlerinden oluşmakta ve devamlılık göstermektedir. Örgütsel çıktılar bir mal ya da hizmet olarak ortaya çıkarken; girdiler insanlar, materyaller ve enerjiden oluşmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları enerji kaynaklarından en önemlisi psikolojik enerji kaynağı olan insandır. Bireylerin psikolojik enerjileri ile psikolojik başarıları arasında bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir. Psikolojik başarıyı beraberinde getiren üç temel koşul bulunmaktadır. Öncelikle bireyler kendilerine değer vermeli ve yeteneklerini artırma yoluna gitmelidirler. Bireye kendi hedeflerini, hedefe ulaşma yollarını belirleyebileceği, kendi hedefleriyle örgüt hedeflerini ilişkilendirebileceği bir iş ortamı sağlanmalıdır. Son olarak bireyin içerisinde yaşadığı toplum ve kültür bireyi ve örgütü etkileyebilmektedir. Kültürel uyum süreci, ekonomik gelişim kadar toplumsal norm ve değerlerin bir fonksiyonudur (Argyris, 1964: 13-34).

2.1.4.2. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı

Çekim-seçim-çekişme (Attraction-Selection-Attrition) modeli bireyi ve örgüt teorilerini bütünleştiren örgütsel davranışı anlayabilmek adına bir çerçeve oluşturmaktadır. Birbiriyle ilişkili üç dinamik süreç olan çekim-seçim-çekişme; örgüt doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü tanımlayan insan tiplerini belirlemektedir. Modelin merkezini örgüt kurucusu tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak belirtilen hedefler oluşturmaktadır ve söz konusu hedeflerin örgüt kurucusunun belirli özelliklerini yansıttığı kabul edilmektedir (Schneider ve diğerleri, 1995: 748).

Çekim süreci, bireylerin belirli örgütleri tercih etme nedenlerinin kişilik özellikleri ile örgütsel özellikler arasındaki tahmini uyuma dayandığı gerçeği ile ilgilidir. Bireyler kişilikleri ile örgütsel hedeflerin göstergeleri olan yapılar, süreçler

ve örgüt kültürü arasındaki uyum yargılarına bağlı olarak bazı örgütleri diğerlerinden daha çekici bulmaktadırlar. Süreçteki bir diğer adım örgütün istediği özellikleri taşıyan bireyleri işe almada kullanılan formal ve informal seçim süreçlerini ifade etmektedir. Son olarak çekişme sürecinde ise bireylerin uyum sağlayamadıkları örgütleri terk edecekleri belirtilmektedir (Schneider ve diğerleri, 1995: 749).

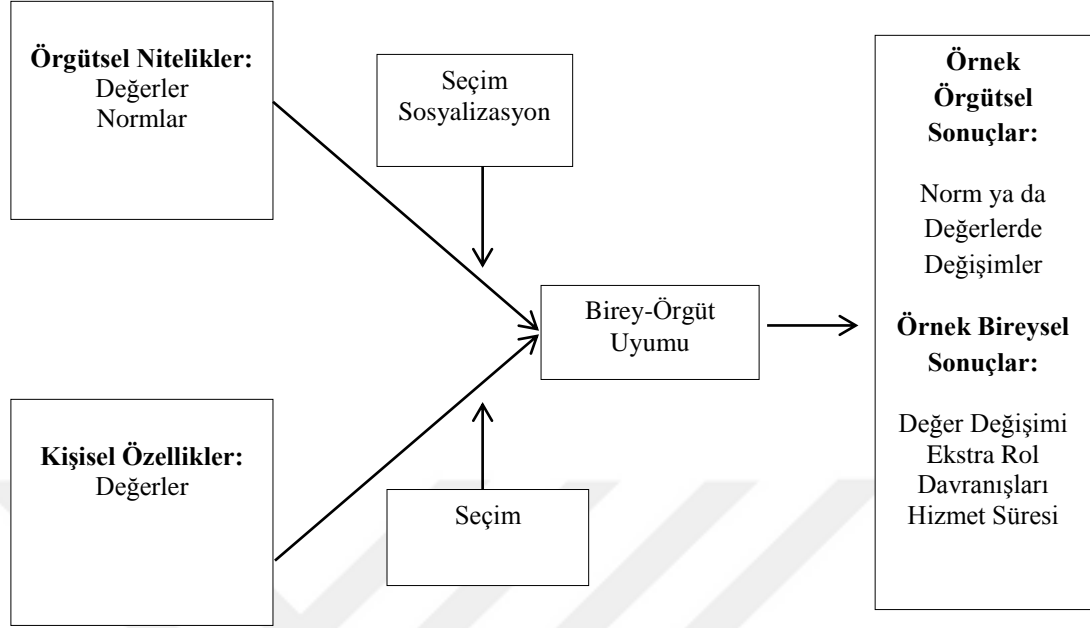
ASA modeli, örgütsel değişimi yönetebilmek açısından oldukça önemlidir. Örgütler farklı özelliklere sahip bireyleri aynı çatı altında toplamaktadırlar. Örgütler söz konusu bireyler arasındaki farklılıkları kabullenmede bilinçli olarak direniş gösterdiklerinde; örgütsel değişimin farkına varamayacak ve değişime ayak uyduramayacaklardır. Model en iyi örgüt yapısından söz edebilmek için tüm örgüt üyelerinin kişilik ve ilgi alanları konusunda olabildiğince bilgi sahibi olunması gerektiğini savunmaktadır (Schneider, 1987: 446- 447).

ASA modeli, örgüt iklimini ve kültürünü anlamlandırabilmede yeni bir bakış açısı getirmektedir. Örgütsel yapıları ve süreçleri örgüt üyelerinin tutum ve davranışları belirlemektedir. Bireylerin örgüte çekilmesi, seçilmesi ve örgütte kalması bireyler arası etkileşim sürecine katkıda bulunacaktır. Bu etkileşim sonucunda ortaya çıkacak tüm paylaşımlar (hikâyeler, mitler vs.) ise örgüt kültürünü şekillendirecektir (Festinger' den aktaran Schneider, 1987: 448).

2.1.4.3. Chatman'in Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Chatman (1989: 339)'e göre; örgütsel ve bireysel değerler örgütsel davranışlara yön veren en temel unsurlardır. Değerler bireylerin çevrelerine olan adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal biliş türüdür ve davranışlarının bir göstergesidir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde ise değerler sistemi üye davranışlarının ve örgüt faaliyetlerinin gerekçelerini oluşturmaktadır. Güçlü örgüt değerleri, örgütlerde çoğunluk tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerlerdir. Normlar ise değerlere benzer şekilde örgüt üyeleri için uygun olan davranış şekillerini ortaya koymaktadır.

Şekil 2: Birey-Örgüt Uyumu Modeli



Kaynak: Chatman, 1989: 340.

Şekil 2’de yer verilen “Birey-Örgüt Uyumu Modeli” değerlendirildiğinde; örgütsel değer ve normlar ile bireysel değer ve normlar arasındaki uyumun birey-örgüt uyumu ile sonuçlandığı görülmektedir. Değerler ve normlar örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardır ve bu unsurlar güçlü kültüre sahip örgütlerde daha yoğun hissedilmekte; örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılmaktadır (Chatman, 1989: 340). Buna karşın bireylerin de bir takım değeri ve inançları bulunmaktadır. Bireyler özellikle kendi değerleri ile uyumlu değerlere sahip örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Benzer şekilde örgütler de değer uyumu doğrultusunda işgören seçmeye özen göstermektedirler (Adkins ve diğerleri, 1994: 607- 609).

Örgütlerin birey değer ve davranışları; bireylerin de örgütsel norm ve değerler üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için öncelikle birey ve örgüt değerleri arasındaki uyum düzeyinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Birey ve örgüt arasındaki uyum düzeyinin fazla olması ekstra rol davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Chatman, 1989: 339-343). İsteğe bağlı olarak sergilenen ekstra rol davranışları örgütsel rol ve görevler arasında yer almayan, formal ödül

sistemi içerisinde belirtilmemiş ve gerçekleştirilmediğinde cezai yaptırımla sonuçlanmayan davranışlardır (Dyne ve Lepine, 1998: 108). Birey-örgüt uyum düzeyinin az olması ise üç durumdan biri ile sonuçlanabilmektedir: 1) birey kendi değerlerini değiştirerek örgütsel değer sistemine benzer hale getirebilmekte; 2) örgüt değerleri birey değerleriyle uyumlu olacak şekilde değişebilmekte; 3) birey bağlı bulunduğu örgütü terkedebilmektedir (Chatman, 1989: 339-343).

2.1.4.4. Kristof-Brown'un Birey-Örgüt Uyumu Modeli

Kristof (1996: 1)'e göre örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri; kalite, örgütsel küçülme ve örgütsel gelişim gibi unsurlar kadar örgüt ile uyum düzeyi yüksek bireylerin istihdam edilmesine ve sosyalizasyon sürecine tabi tutulmasına bağlıdır. Söz konusu rekabet edebilirliği sürdürebilmek aynı zamanda bireylerin kendi değer ve inançlarına uygun; beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri örgütlerde çalışmalarını ile mümkün olmaktadır (Muchinsky, 2008: 83). Birey-örgüt uyumu düzeyinin yüksek olması örgüt başarısında önemli role sahip olan işgören bağlılığını artırmaktadır (Kristof, 1996: 1).

Kristof (1996: 3-5) birey-örgüt uyumunu bütünleştirici (supplementary) ve tamamlayıcı (complementary) uyum olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Birey örgütsel özelliklere benzer özelliklere sahipse, örgütsel özelliklerle bireysel özellikler bütünleşiyorsa bütünleştirici uyum söz konusu olmaktadır. Tamamlayıcı uyumda ise bireysel özelliklerin örgüt beklentilerini karşılayarak örgütte eksik olanın tamamlanmasına yardımcı olduğu görülmektedir. Gereksinim-karşılama uyumu (needs-supplies fit) ve beklentiler- beceriler uyumu (demands-abilities fit) ise birey-örgüt uyumuna kazandırılan bir diğer perspektiftir. Bireyin isteklerinin ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanarak tatmin edilmesi durumunda gereksinim-karşılama uyumu gerçekleşmektedir. Birey örgüt beklentilerini karşılayabilecek becerilere sahip olduğunda ise beklentiler- beceriler uyumu söz konusu olmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda birey- örgüt uyumu: (a) bir tarafın diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması durumunda (b) her iki tarafın benzer özellikleri paylaşmaları durumunda (c) ya da hem iki tarafın benzer özellikleri paylaştığı hem de birbirlerinin ihtiyaçlarını karşıladıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır.

2.1.4.5. O'Reilly vd.'nin Örgütsel Kültür Profili (OCP)

O'Reilly ve diğerleri (1991: 494) tarafından birey-örgüt uyumunu ölçmek amacıyla "Örgütsel Kültür Profili" (Organizational Culture Profile- OCP) ölçeği geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek mevcut örgüt değerleriyle tercih edilen örgütsel değerleri karşılaştırmak için kullanılabilir 54 ifade ve 8 boyuttan (inovasyon ve risk alma, detaylara dikkat etme, sonuç odaklılık, saldırganlık ve rekabetçilik, destekleyicilik, büyüme ve ödül, takım çalışması, kararlılık) oluşmaktadır. Amaç mevcut örgüt değerleri profili ile tercih edilen örgütsel değerleri ilişkilendirerek birey-kültür uyum düzeyini ölçmektir.

O'Reilly (1989)'e göre kültürel değerlerin çoğunluk tarafından paylaşılmadığı örgütlerde birey-örgüt uyumu düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Birey- örgüt uyumu düzeyi aynı zamanda örgüt üyelerinin sahip olduğu değerlere göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin üst yönetim ile alt kademe çalışanları arasında değerler, normlar ve inançlar yönünden farklılıkların bulunması birey-örgüt uyumsuzluğuna sebep olabilmektedir. "Örgütsel Kültür Profili" aynı zamanda birey-kültür uyumu ile işe bağlı sonuçlar arasındaki ilişkiyi test etmek için de kullanılmıştır. Yüksek lisans öğrencileri ve muhasebeciler üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçları bireyin tercih ettiği örgüt değerleriyle içerisinde yer aldığı örgütün kültürü arasındaki uyum düzeyinin bağlılık, tatmin ve işgücü devir hızı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

2.1.5. Birey-Örgüt Uyum Süreci

Örgütlerde birey-örgüt uyumunun ortaya çıkmasında işgören seçim ve sosyalizasyon süreçlerinin önemi büyüktür. Bu süreçler aracılığıyla örgüt işleyişine karşılık verebilecek nitelikte işgörenler bulunmakta; onların örgüt değerlerine ve normlarına uygun davranmaları sağlanarak birey-örgüt arasında daha güçlü ve istikrarlı bir bağ kurulmaktadır (Chatman, 1989: 344-345). İşgören seçim sürecinde bireyin örgütsel değerlerle ne ölçüde uyum sağladığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu sayede örgüt değerleriyle kendi sahip olduğu değerlerin uyumlu olduğunu düşünen bireylerin daha iyi performans sergiledikleri; örgütsel bağlılık

düzeylerinin de arttığı görülmektedir (İpçioğlu ve Uysal, 2009: 135). İşgören seçiminin etkili olabilmesi ise örgütle bireyin uyumlaştırılmasına bağlıdır. Sosyalleşme olarak adlandırılan bu süreçte örgüte yeni katılan bireylere gerekli tüm bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırılmaya çalışılmaktadır (Çerik ve Bozkurt, 2010: 78).

İşgören seçim süreci maliyetlerinin sosyalleşme süreci maliyetlerini kısmen dengelediği dikkat çekmektedir. Eğer bir örgüt seçim sürecinde oldukça seçici davranıyorsa, açık ve geçerli seçim kriterleri belirlemişse, eğitim, oryantasyon ve örgüte yeni katılanlara işlerin nasıl yürütüldüğü konusundaki diğer öğretim metotları gibi sosyalleşme maliyetleri büyük olasılıkla düşecektir. Bu nedenle işgören seçim ve sosyalleşme süreçleri birbirleriyle rekabet halinde bulunmamakta; aksine iş gücüne yön verebilmek adına ortak hareket etmektedirler (Chatman, 1989: 344-345).

Birey-örgüt uyumu sürecinin etkin olarak yönetilebilmesinde önem verilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Sutarjo (2011: 228) söz konusu hususları şu şekilde sıralamaktadır:

- İşgören seçim sürecinde örgüt değerleriyle uyum sağlayabilecek; bilgi, beceri ve yetenekleri örgüt beklentilerini karşılayabilecek düzeyde olan adaylara öncelik verilmelidir.
- Adaylar örgüt değerleri, politikaları, kültürü, eğitim olanakları ve sorumluluk dereceleri gibi konularda detaylı bir şekilde bilgilendirilmelidir.
- İşe alınan yeni işgörenlerin örgüt kültürüne adepte olabilmelerine yardım edilmeli, söz konusu bireyler sosyalleşme sürecine tabi tutulmalıdırlar.
- Örgüt kültürü ritüeller, hikâyeler, mitler, üniforma vb. aracılığıyla yöneticiler tarafından işgöreneklere aktarılmalıdır.
- İşgörenden yüksek düzeyde verim elde edebilmek için işgöreneklere bilgi ve beceri kazandırabilecek kapsamlı eğitimlere yer verilmelidir.
- Örgütsel ve bireysel değerler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmalı; mevcut ve ideal kültür profilleri çizilmelidir.

- Kariyer planlaması ve gelişimi süreci iyi yönetilmelidir. Bu doğrultuda işgören seçim ve sosyalizasyon gibi insan kaynakları araçları yerinde kullanılmalıdır.
- Örgütlerde farklılıkların yönetimi üzerinde önemle durulmalıdır. İşe bağlı koşullar (departman, statü vb.) ve işe bağlı olmayan koşullar (cinsiyet, ırk, etnik köken vb.) altında toplanan alt-grupların varlığı yönetimde göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgütlerde işgören motivasyonu ve bağlılığı için interaktif liderlik tipi benimsenmelidir. Araştırmalar işgörenlerin algılarının üstlerinin iletişim ve davranış biçimleriyle şekillenebildiğini ortaya koymaktadır.
- Örgütler işgörenin motive edilmesinde maddi ve manevi teşvik unsurlarını birarada kullanmalıdırlar.

Görüldüğü üzere; işgören seçim ve sosyalizasyon aşamalarından oluşan birey-örgüt uyumu sürecinde örgütsel değerler, norm ve inançlar; semboller, törenler, seremoniler, hikâyeler, mitler ve dil gibi kültür taşıyıcıları aracılığıyla aktarılmakta ve böylelikle bireylerin örgüte kolaylıkla adapte olmaları sağlanmaktadır. Sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde işgörene aktarılabilecek kültürel değerler kadar verilecek kapsamlı eğitimler, örgütte benimsenen interaktif liderlik tipi ve yönetimde farklı iş ve kültür gruplarının göz önünde bulundurulması da ayrı bir öneme sahiptir.

2.1.5.1. İşgören Seçme

Örgüt üyesi seçiminde kullanılan bir grup prosedür işgören seçim sürecini oluşturmaktadır (Chatman, 1989: 344). İşgören seçim sürecinde yetenekler, bilgi, zekâ ve geçmiş deneyimler gibi iş karakteristikleri değerlendirilmekte; yüksek performans ve tatmin gibi arzu edilen sonuçları doğurabilecek bir seçim yapmaya özen gösterilmektedir (Chatman, 1991: 460).

İşverenin işgören seçimi ile ilgili kararları birey, örgüt ve toplum bazında ortaya çıkabilecek sonuçlar açısından önemlidir. İş gören seçimi sırasındaki hataları minimize etmek için yararlanılacak işgören seçimi metotları ile söz konusu metotlardan doğacak maliyetler arasında denge kurabilmek işverenleri seçim

sürecinde kullanılabilir metot seçimine ve adaylar hakkında yeterli düzeyde bilgi toplamaya zorlamaktadır. İşgören seçim sürecinde örgütler her zaman tüm seçim metotlarını kullanmak yerine en faydalı bilgiyi sağlayabilecek metotlar üzerinde karara varmaktadırlar. Eğer örgüt bir adayın akademik geçmişiyle ilgileniyorsa transkriptler ve referanslar aday hakkında gerekli bilgiyi verebilecek unsurlardır. Adayın iş deneyimi örgüt için daha fazla önem arz ediyorsa bilgi elde etmede işveren referanslarına başvurulmaktadır. Testler ve iş örnekleri aracılığıyla adayın yetenek ve beceri seviyesi hakkında kolaylıkla bilgi edinilebilmektedir. Ancak seçim sürecini yönlendiren en önemli faktörün iş karakteristiği olduğu düşünülmektedir (Wilk ve Cappelli, 2003: 103- 104).

İşgören seçim sürecinde örgüt değerleriyle uyumlu değerlere sahip olan bireylerin seçilmesine özen gösterilirken; örgütsel değerlerle uyumsuzluk gösteren değerlere sahip olan bireyler ise elenmektedir (Chatman, 1991: 461). Ancak seçim süreci yalnızca örgüt üyesi seçiminin yapıldığı değil; bireylerin de dâhil olmak için örgüt arayışında buldukları bir süreçtir. Harcanan zaman, sarf edilen çaba, girişimde bulunma ve yoğun bilgi edinme birey perspektifinden değerlendirildiğinde birey-örgüt uyumunun bir göstergesidir. Bireyler de kendi değerleriyle dâhil olmayı düşündükleri örgütsel değerler arasındaki benzerliklere dayanarak seçim yapma eğilimi göstermektedirler (Chatman, 1989: 344- 345).

2.1.5.2. Örgütsel Sosyalleşme

Bireyin herhangi bir örgütün üyesi olabilmesi için gerekli olan bilgi, tutum ve davranışları edinme süreci sosyalleşme olarak ifade edilmektedir. Sosyalleşme örgüte yeni katılanlara çevrelerinde meydana gelen olaylara nasıl tepki vermeleri gerektiği konusunda bir çerçeve oluşturarak ve yeni katılanlarla diğer işgörenleri koordine ederek örgütün temel değerlerinin ve normlarının devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Kişisel değerlerle örgütsel değerleri uyumlu hale getiren sosyalleşme süreci bireyin örgüte olan bağlılığını da artırmaktadır (Cable ve Parsons, 2001: 2).

Bireyler yeni bir örgüte katıldıklarında bazı belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle performans ve uyum konusunda duydukları endişe

düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerin sosyalizasyon uygulamaları söz konusu belirsizliği azaltmada önemlidir. Bazı örgütler öğrenme deneyimleri ve iş dışı eğitimlerle belirsizliği azaltabilecek kurumsallaşma düzeyi yüksek sosyalizasyon uygulamaları kullanmaktadırlar. Bu uygulamalar aynı zamanda yeni üyelere yeni iş çevrelerinde deneyimleyecekleri kariyer ve iş rotasyonu gibi konularda açık ve net bilgiler vermektedir. Kurumsallaşmış sosyalizasyon süreci beklentileri yerine getirinceye kadar işgörenlerle araya mesafe koymak yerine onlara sosyal destek sağlamaktadır. Bu süreçte örgüt üyeleri örgüte yeni katılanlar için rol model görevini üstlenmekte ve onların örgüte uyumlarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi yüksek olan sosyalizasyon uygulamaları ile örgüte yeni katılanların birey-örgüt uyumu algıları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Buna karşın örgütün yeni üyeleri için belirsizlik ortamı yaratan; onları mevcut durumu değiştirme ve kendi durumlarına yönelik yaklaşımlar geliştirme konusunda cesaretlendiren kurumsallaşma düzeyi düşük sosyalizasyon uygulamaları inovasyonu teşvik ederken birey- örgüt uyumu düzeyinin düşmesine sebebiyet verebilmektedir (Kim ve diğerleri, 2005: 233).

2.1.6. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Birey-örgüt uyumu teorileri Argyris'in iş genişletme ve katılımcı yönetim anlayışına bağlı iş teorilerine kadar uzanmaktadır. Argyris örgütsel davranışı birey ile örgüt arasındaki etkileşimin sonucu olarak görmektedir. Birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluk olağan kabul edilmekte ve birey ile iş gerekleri arasında belirli düzeye kadar görülen uyumsuzluğun motive edici olabileceği düşünülmektedir. Ancak uyumsuzluk düzeyinin fazla olması örgütü uyuşuk ve amaçsız bireylerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bireyin örgüte uyum sağlaması gerektiğini varsayan pek çok uyum teorisinin aksine Argyris örgütün bireye uyum sağlaması gerektiği fikrini savunmaktadır. Örgütlerin bireylerin daha fazla kontrol algısına ve karar verebilme yetkisine sahip olabilecekleri şekilde yeniden yapılandırılması uyumsuzluğu azaltmakta ve faydalı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Verquer ve diğerleri, 2003: 474).

Birey- örgüt uyumu örgütsel tutum ve davranışların açıklanmasında kullanılan önemli bir kavramdır. Birey ve çevresi arasındaki etkileşimin işe bağlı tutum ve davranışları etkilediği bilinmektedir (Arbour ve diğerleri, 2014: 44). Verquer ve diğerleri (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışma birey- örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve en fazla da örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Kristof (1996) da performansın, örgütsel bağlılık davranışının ve iş devrinin önemli bir kısmının birey- örgüt uyumu tarafından açıklanabileceğini belirtmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülen gelişmelere rağmen uyum ve kişilerarası etkileşim hizmet işletmelerinde önemli rol oynamaya devam etmektedir. İstihdama önemli katkı sağlayan turizm işletmelerinde de birey-örgüt uyumunun işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilediği görülmektedir. Polonya’da turizm çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada birey ve yaptığı iş arasındaki uyumun iş tatmini ve işe bağlılığın en güçlü göstergesi olduğu sonucuna varılmıştır (Bednarska, 2017: 78-79).

Benzer olarak turizm alanında bir grup lisans ve yüksek lisans öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda tamamlayıcı uyum algısının iş başvurusu niyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Bednarska, 2016: 33). Söz konusu araştırmalar turizm işletmelerinde arzu edilen tutum ve davranışlarla karşılaşabilmek için işgörelere bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri ilginç ve motive edici görevlerin verilmesi ve yöneticiler tarafından işgörelere iş üzerinde değişiklik yapabilme özgürlüğünün tanınması gerektiğini desteklemektedirler (Bednarska, 2017: 78).

Örgütsel yabancılaşma ile birey-örgüt uyumu ilişkisinin değerlendirildiği araştırmada; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işgören devri, çatışma ve örgütsel yabancılaşma birey-örgüt uyum düzeyi ile ilgili örgütsel sonuçlar olarak ele alınmaktadır. Örgütsel yabancılaşma kavramına ise ayrı bir başlık altında detaylı olarak yer verilmiştir.

2.1.6.1. Birey- Örgüt Uyumu ve İş Tatmini

İş tatmini işgörenin işine yönelik genel tutumudur ve ilgi çekici iş, hakkaniyete uygun ödüller, destekleyici iş ortamı ve iş arkadaşlarını kapsayan bireysel ihtiyaçlarıyla doğrudan bağlantılıdır (Ostroff'dan aktaran Silverthorne, 2004: 594). İş tatmini aynı zamanda birey-örgüt uyumunun bir bileşeni olan birey-iş uyumuyla da ilgilidir (Kristof, 1996).

İşgören ve örgüt değerlerinin benzer olması durumunda iş tatmini ve performans genellikle artmakta, stres ise azalmaktadır (Valentine ve diğerleri, 2002: 352). Chen ve diğerleri tarafından 12 yemek şirketinden 225 işgören üzerine yapılan bir araştırma; birey-örgüt uyumunun iş tatminini etkilediğini, işgören stresini azalttığını ve yüksek düzeyde iş tatmini ile sonuçlandığını ortaya koymaktadır (Chen ve diğerleri, 2016).

2.1.6.2. Birey- Örgüt Uyumu ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgüt değerlerini ne kadar benimsedikleri ve bu doğrultuda örgüte ne düzeyde destek olmak istedikleri ile ilgilidir (Valentine ve diğerleri, 2002: 352). İşgören değerlerinin örgüt değerleriyle benzerlik göstermesi örgütsel bütünlük algısını kuvvetlendirmektedir (Edwards ve Cable, 2009: 657). İşgörenin bağlı bulunduğu örgüt ile arasındaki uyum düzeyinin yüksek olmasının kariyer gelişimi, performans ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı; buna karşın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Vogel ve Feldman, 2009: 70-78).

Örgütsel bağlılık da birey-örgüt uyumu sonucu ortaya çıkan bir davranıştır. İşgörenlerin bağlılık düzeyleri birey-örgüt uyumu algılarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İşgörenlerin örgüte yönelik uyum düzeyleri arttıkça bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Aynı zamanda örgütlerde bağlılık arttıkça birey-örgüt uyumu algısının da arttığını söylemek mümkündür. Kısacası söz konusu iki kavram birbirleri ile karşılıklı ilişki içerisinde dirler (Valentine ve diğerleri, 2002: 352).

2.1.6.3. Birey-Örgüt Uyumu ve İşgören Devri

İşgören devri genellikle işgörenin örgütten ayrılması şeklinde tanımlanmaktadır (March ve Simon'dan aktaran Memon ve diğerleri, 2014: 206). Bir diğer tanıma göre işgören devri “belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna giriş ve çıkış hareketi” dir. Bireyler yetenek ve becerilerine uygun işleri hemen bulamayabilmektedirler. Bunu fark ettiklerinde ise kendilerine daha uygun bir iş ya da iş yeri bulmak için yerlerini değiştirmektedirler. Benzer olarak örgütler de amaçları doğrultusunda çalıştırabilecekleri en uygun işgöreni bulabilmek için işgören değişikliğine gitmektedirler. Her iki tarafın yaklaşımı sonucunda gerçekleşen işgören devri örgüt verimini olumlu etkilemektedir (Şimşek ve diğerleri, 2016: 317- 319).

O'Reilly ve diğerleri (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırmada değer uyumunun işgören devrinin önemli bir belirleyici faktörü olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Chatman (1991) birey-örgüt uyumu düzeyi düşük olan işgörenin yüksek olan işgörene göre işten ayrılma eğiliminin daha fazla olduğu bulgusuna varmıştır. Kristof (1996)'a göre birey-örgüt uyumu görevde kalma süresi üzerinde doğrudan ve güçlü bir etki yaratmaktadır. Hoffman ve Woehr (2006) tarafından yapılan araştırmada ise birey-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı ve işgören devri ile kısmen ilişkili olduğu açıklanmıştır.

2.1.6.4. Birey- Örgüt Uyumu ve Çatışma

Çatışma örgütlerde algılanan çıkar farklılığı ya da mevcut amaçların aynı anda gerçekleştirilemeyeceği inancıdır (Rubin ve diğerlerinden aktaran Tjosvold, 2006: 89). Örgütler farklı paydaş gruplarından oluşmaktadır. Paydaşlar mal ve hizmet üretimi sürecinde örgüte katkıda bulunmak adına ortak hareket etmekle birlikte; ortak faaliyetler sonucu elde edilen kaynaklar için de birbirleriyle rekabet halinde bulunmaktadır. Örgütsel çatışma bir grubun hedef-odaklı davranışları diğer grup için engel teşkil ettiğinde ve örgütlerde ortaya çıkan problemler farklı gruplar tarafından farklı şekillerde algılandığında ortaya çıkmaktadır (Jones, 2004: 430-431).

Jehn (1995: 258) örgütsel çatışmayı; ilişki çatışması ve görev çatışması olarak iki şekilde irdelemektedir. İlişki çatışması, grup üyeleri arasında genellikle gerginlik, kızgınlık, düşmanlık gibi uyuşmazlıklar olduğunda ortaya çıkmaktadır. Görev çatışması ise iş yapma sürecinde grup üyeleri arasındaki bakış açısı, düşünce ve fikir ayrılıklarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla birey-örgüt uyumu örgütlerde çatışmanın öncüllerinden biri olarak değerlendirilebilir.

2.1.6.5. Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Yabancılaşma

Bireyin kendi benliğinden ve çevresinden uzaklaşması olarak bilinen yabancılaşma halinin aynı zamanda o bireyi çeşitli toplumsal oluşumlardan ve örgütlerden de uzaklaştırdığı görülmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2006: 273). Bireyler fiziksel ve/veya psikolojik olarak örgütten uzaklaşabilmektedirler. Örgütlerde yabancılaşmanın ortaya çıkmasında çalışma koşullarının etken olduğu söylenebilir (Banai ve diğerleri, 2004: 377).

Sarros ve diğerleri (2002)'ne göre yabancılaşmaya genellikle bürokratik yapı, biçimsel kural ve politikaların hakim olduğu örgütlerde rastlanmaktadır. Bu tür örgütlerde bireyler başkaları tarafından alınan kararlara uymak durumundadırlar. Böylelikle işgörenler işe ve iş ilişkilerine kendilerinden birşeyler katamamakta; kendilerini yalnızca üretim sürecine katkıda bulunan robotlar olarak görmektedirler (Şimşek ve diğerleri, 2016: 255-256). Çalışma ortamında istekleri ve ihtiyaçları yaptığı işin gerisinde kalan bireyler önce kendilerine yabancılaşmakta; daha sonra sosyal çevresiyle iletişim kuramaz hale gelmektedirler ve bu durum birey ve örgüt açısından verimsizlik ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Silah, 2005: 195).

Örgütlerde yabancılaşmaya sebep olan bir diğer faktör de birey-örgüt uyumsuzluğudur. Örgütün sahip olduğu kültürel değerler ile bireyin kişilik özellikleri, değerleri ve beklentileri arasında uyum bulunmaması yabancılaşmaya yol açabilmektedir (Sulu ve diğerleri, 2010).

Kaya ve Serçeoğlu (2013) tarafından otel, çağrı merkezi ve mağaza çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırmada da işin gerektirdiği roller ile kendi sahip olduğu değerler arasında uyum bulunmayan bireylerin yabancılaşma

düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Tanrıverdi ve Kahraman (2016) tarafından 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada ise birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ilişkisi birey-yönetici uyumu kapsamında değerlendirilmiştir. Lider-üye etkileşiminin işgörenlerin işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkisinin incelendiği araştırmada yöneticileri ile uyum düzeyleri düşük olan bireylerin daha fazla yabancılaştıkları ortaya koyulmuştur (Tanrıverdi ve Kahraman, 2016).

Örgütlerde yabancılaşmanın yönetilmesinde etkin bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının önemi büyüktür. İşgören seçme ve yerleştirme sürecinde işe ve örgüte uygun bireylerin tercih edilmesi yabancılaşma düzeyini en aza indirmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2016: 260).

2.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Yerli ve yabancı literatürde “örgütsel yabancılaşma” ve “işe yabancılaşma” kavramları eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Banai ve diğerleri, 2004; Elma, 2003; Hirschfeld ve Feild, 2000; Özbek, 2011). Bunun nedeni, her iki duygu durumunda da yapılan iş ve çalışma koşullarının birlikte değerlendirilmesidir. Hirschfeld ve Feild (2000: 790) işe yabancılaşmayı işe karşı ilgi göstermemek olarak ifade etmektedir. Ceylan ve Sulu (2010: 67)’ya göre işe yabancılaşma işgörenin yaptığı iş üzerinde kontrolünün bulunmaması ve bu nedenle güçsüzlük hissi doğması sonucu ortaya çıkmaktadır. Pearlin (1962: 315-316)’e göre de işe yabancılaşma güçsüzlük kapsamında açıklanmaktadır. Kavram üzerine yapılan söz konusu tanımlamalar değerlendirildiğinde işe yabancılaşmada işgörenlerin yalnızca yaptıkları işe karşı değil; süreçler üzerinde otonomi ve kontrole sahip olamadıkları; kendilerini yeterince ifade edemedikleri örgüte karşı da yabancılaştıkları görülmektedir.

2.2.1. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma Latince’de “yabancılaşmak, yabancılaştırmak, başkalaştırmak” anlamına gelen “alieno” fiilinden türetilmiş ve ilgili literatürde “alienation” olarak kabul görmüştür (Geyer’den aktaran Osmanoğlu, 2016: 67). Yabancılaşma genel anlamda bir bireyin belirli bir sosyal düzene yönelik negatif duygularını ve sinik

inançlarını ifade etmektedir. Bireyin sosyal rolü ile kişisel özellikleri arasındaki uyumsuzluk yabancılaşma altında yatan temel nedendir (Wegner, 1975: 172).

Weisskopf'a göre yabancılaşma bireyin yapabileceklerinin sınırlandırılması ve varlığının hiçe sayılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşmanın temelini insanın kendi özelliklerine dayandırmak mümkündür. Sahip olduğu çevre yapısı ve yaşam olanakları ile bir taraftan koşullanmış durumda olan insan; diğer taraftan düşünme, hayal etme ve tasarlama gibi yetileri sayesinde de özgürdür ve bu yetileri insanı kendi varlığından uzaklaştırabilmektedir (aktaran Yüksel, 2014: 161-163).

Erken dönem teolojik yazmalarda tanrıdan uzaklaşma hali olarak açıklanan yabancılaşma kavramı; Aydınlanma dönemindeki Grotius ve Rousseau gibi sosyal sözleşme kuramcıları tarafından egemen otoritenin bir bireyden ya da gruptan diğerine transfer edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Xue ve diğerleri, 2014: 188). 1844-1932 Marx'ın El Yazmaları ile birlikte dikkat çeken kavram zamanla teoloji, felsefe, sosyoloji, psikoloji ve hatta psikiyatri gibi disiplinlerinde kendine yer edinmiş (Nair ve Vohra, 2012: 26); tarihsel süreç içerisinde bazı düşünürler tarafından farklı şekillerde ele alınarak gelişme göstermiştir.

“Yabancılaşmış işgücü” Marx'ın El Yazmaları'nda ön plana çıkan kavramlardan biridir. **Marx**'a göre birey ürettikçe güçsüzleşmekte ve giderek bir meta haline dönüşmektedir. Yabancılaşmada, bireyin üretmiş olduğundan uzaklaştığı görülmektedir. Ancak yabancılaşmış işgücü sadece üretilenden değil üretim sürecinden de uzaklaşmış işgücünü ifade etmektedir. Yabancılaşmış işgücü, gönüllülüğe dayanmayan işgücüdür. Birey kendi dışındakilerin ihtiyaçlarını gidermeye zorlanmaktadır (Clark ve diğerleri, 1994: 387-388). Kısacası Marx'a göre kapitalist toplumdaki işgören yabancılaşması: (a) kendi üzerinde güce sahip olan ürettiği ürüne-emeğe yabancılaşma (b) başkaları tarafından yön verilen iş sürecine yabancılaşma (c) kendine yabancılaşma ve (d) topluma yabancılaşma olarak açıklanmaktadır (Ibid'den aktaran Musto, 2010: 82).

Weber'in yabancılaşma kavramına yaklaşımı Marx'ın yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir. Her iki yaklaşıma göre de kişisel değerleri yaptıkları işin gerisinde kalan işgörenler yabancılaşmaktadır. Motivasyon açısından ele alındığında ise otonomi, sorumluluk ve başarıya yönelik ihtiyaçların tatmin edilmediği bir iş

ortamının yaratılmaması bireyi yabancılaşma ile karşı karşıya bırakmaktadır (Kanungo, 1990: 797).

Marx ve Weber'den farklı olarak **Hegel**, yabancılaşmayı kendine yabancılaşma boyutuyla değerlendirmekte ve yabancılaşmayı öz benliğin farkına varılabilmesinde zorunlu bir basamak olarak kabul etmektedir. Bireyin kendini sorgulamaya ve kendine yabancılaşmaya başladığı an kendi özünün farkına varabilmesi için bir başlangıç kabul edilmektedir. Sonuç itibariyle bilişsel varoluş için genelde arzu edilmeyen bir olgu olarak kabul gören yabancılaşma bireyin özünü tamamen anlaması için bir gerekliliğe dönüşmüş durumdadır (Rae, 2012: 24).

Diğer düşünürlerden farklı olarak **Fromm**, yabancılaşmayı daha çok varoluştan ileri gelen temel ihtiyaçlara dayandırmaktadır. Fromm'a göre toplum sağlığı bu ihtiyaçların yeterince karşılanmasına bağlıdır (Wegner, 1975: 175). Söz konusu ihtiyaçların giderilmediği durumlarda birey kendi kendini bir yabancı olarak tanımaktadır. Diğer taraftan Marx gibi Fromm da yabancılaşmanın nedenlerinden biri olarak kapitalist düzeni göstermektedir. Yabancılaşmanın önüne geçebilmek için ise ekonomik düzeni bireyin gerekliliklerine ve varlığını sürdürebilmesine uygun hale getirecek bir toplum karakterini öngörmektedir (Esin, 1982: 103-104).

Durkheim, yabancılaşmayı anomi kavramıyla ilişkilendirerek açıklamaktadır. Anomi, hızlı sosyal değişim dönemlerinde toplumsal bütünlüğü bozan sosyal bir durumdur. Durkheim'a göre birey ancak toplumla arasında bağ kurabilecek sosyal ilişkiler ve davranışlarına yön verebilecek norm ve kurallar olduğunda mutlu olabilmektedir. Ancak kentleşme ve sanayileşmenin beraberinde getirdiği değişimlerle geleneksel sosyal düzen bozulmaya başlamıştır (Wegner, 1975: 180-181).

Kavramla ilgili başka tanımlamalara da rastlanmaktadır. **Clark** (1959: 849)'a göre yabancılaşma anlamsızlık, güçsüzlük, ait olamama, manipüle edilme ve izole olma duygularından ziyade bireyin örgütte üstlendiği rol ile kendisinden beklenen rol arasında ayrıma varamamasından kaynaklanan bir durumdur. **Hofstede** (1976: 45) ise yabancılaşmayı bireyde güçsüzlük ve anlamsızlık duygularıyla ortaya çıkan; bireyin hayatı ve mutluluğu üzerindeki güçleri anlamlandırmada ve yönetmede yetersiz kaldığı bir durum olarak açıklamaktadır.

Literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde yabancılaşmanın, kendi dışında varolan toplumsal ya da kurumsal bir düzene uygun davranmak zorunda olan bireyin zamanla kendini güçsüz ve değersiz hissederek kendinden ve bulunduğu ortamdan uzaklaşması ile sonuçlanan psikolojik bir durum olduğu ifade edilebilir.

2.2.2. Yabancılaşmanın Boyutları

Yabancılaşma iş sürecinden, iş araçlarından, emeğin ürününden, diğer işgücünden ve kendinden uzaklaşma hali ve hissiyatıdır. Marx'a göre üretim süreci üzerinde kapitalist sömürünün etkileri görülmektedir. İş gören ne kadar çok üretirse, o kadar az tüketmek durumunda kalmaktadır. Yarattığı değer kadar da değersizleşmektedir (Quinn, 2009: 188). Kapitalist üretim sisteminin hâkim olduğu modern dünyada yaşamını sürdüren birey gün geçtikçe ürettikleri karşısında kendini güçsüz hissetmekte; bulunduğu çevre koşullarının etkisi altında kalmaktadır. Söz konusu etki altında kalan bireyde ise zamanla yabancılaşmanın farklı boyutları gözlemlenmektedir (Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 321).

Yabancılaşmanın boyutları genel olarak *güçsüzlük*, *anlamsızlık*, *normsuzluk* (kuralsızlık), *izolasyon* (toplumdan uzaklaşma) ve *kendine yabancılaşma* olarak bilinmektedir. **Güçsüzlük**, genel olarak bireyin hayatında meydana gelen olayları kontrol edememe durumudur (Tummers ve diğerleri, 2015: 600). Seeman (1983: 173)'a göre güçsüzlük bireyin beklentilerini gerçekleştirebilecek koşullar üzerinde herhangi bir denetiminin bulunmadığını düşünmesidir. Kavramı iş açısından değerlendiren Shepard'a göre ise güçsüzlük, yapılan işte yeterince serbest davranamama ve kontrol eksikliği algısıdır. Yaptıkları iş üzerinde hiçbir etkiye sahip olmadıklarını düşünen işgörenlerin bu durumu örgütteki otonomi ve güçlendirme anlayışı ile yüksek düzeyde ilişkilidir (aktaran Tummers ve diğerleri, 2015: 600).

Anlamsızlık, bireyin yaptığı işin bütüne katkı sağlamadığını düşündüğünde ortaya çıkmaktadır. Varoluşçu yaklaşıma göre anlamsızlık otonomi ve yaratıcılık duygularıyla sıkı sıkıya bağlıdır. Birey herşeyden önce anlamlı bir dünya yaratmaya çalışmaktadır. Bireyin anlamsız olarak kabul ettiği iş ve iş ortamı bir huzursuzluk kaynağı haline dönüşebilmektedir (Blauner'den aktaran O'Donohue ve Nelson, 2014: 303-304). Seeman (1983: 173) anlamsızlığı, bireyin neye inanması gerektiği

konusunda karar verememesi ve kendi doğruları ile toplumun doğrularının bütünleşmemesi şeklinde tanımlamaktadır. Anlamsızlık aynı zamanda davranışları başkaları tarafından yönlendirilen bireyde ortaya çıkan güçsüzlük duygusunu da barındırmaktadır (Lindley, 1990: 27).

Normsuzluk ya da **anomi**, toplum ve örgüt kurallarının görmezden gelinmesi ile ilgilidir. Birey hedeflere ulaşmada var olan kuralları yok saymakta ve izleyeceği yolu kendi belirlemeye çalışmaktadır. Ancak bireyin bu davranışı sosyal kabul görmemektedir (Seeman, 1967: 274). Yabancılaşma ve anomi toplumun ve örgütlerin varolan kural ve uygulamalarına eleştiriler getirmektedir. Söz konusu eleştirilerde yabancılaşma birey psikolojisini ele alırken, anomi toplum psikolojisine odaklanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2016: 251).

İzolasyon, sosyal düzenin güvensiz görülmesi nedeniyle toplumdan uzaklaşma halidir (Silah, 2005: 210). İş hayatında izolasyon ise işgörenlerin her tür örgütsel ilişkiden bilinçli olarak uzaklaşmasından ve sosyal çıkar kaybından kaynaklanmaktadır (Seeman, 1967: 274). Diğerleriyle herhangi bir ilişki içerisinde bulunmayan yabancılaşmış birey kendini örgütte yalnız kabul etmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2016: 255). Aynı zamanda birey örgüte karşı aidiyet duygusu hissetmemekte ve örgüt amaçları benimsenmemektedir (Silah, 2005: 210).

Kendine yabancılaşma, genel anlamda kişinin kendi benliğinden uzaklaşması şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2016: 255). Varoluşçu psikologlar ise kendine yabancılaşmayı, bireyin özüyle temasa geçemediği ve özüne aykırı davrandığı bir durum olarak görmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993). İş ortamında kendine yabancılaşma ise iş süreci bireyleri örgütsel bütünlük ve aidiyet duygularından yoksun bıraktığında ortaya çıkmaktadır (O'Donohue ve Nelson, 2014: 304).

Konuyu sosyo-psikolojik bakış açısıyla ele alan Seeman (1959: 783-787) da yabancılaşmayı; güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, izolasyon ve kendine yabancılaşma boyutlarına ayırmaktadır. Seeman güçsüzlüğü açıklarken Marx'ın kapitalist toplumdaki işgörene bakış açısını temel almaktadır. Buna göre bireyi yabancılaştıran toplumda söz sahibi olan girişimcidir ve ürettiği ürün üzerinde kontrole sahip olamayan bireyde giderek güçsüzlük hissi ortaya çıkmaktadır. Bireyin içerisinde bulunduğu duruma anlam verememesi ve nasıl davranması gerektiği

konusunda karara varamaması durumunda ise yabancılaşmanın anlamsızlık boyutundan söz edilmektedir. Durkheim'in anomi kavramıyla ilişkilendirilen kuralsızlık boyutu birey davranışı üzerinde etkili olan sosyal normların etkisiz hale gelmesi ile ilgilidir. Birey kendi değer yargılarına ters düşen bir ortamda bulunduğu var olan davranış kuralları ona anlamsız gelmekte kuralsızlık hali ortaya çıkmaktadır (Korman'dan aktaran Silah, 2005: 209). İzolasyon ise bireyin bulunduğu ortama uyum gösterememesi durumudur. Mevcut değer ve normlar bireyin doğasıyla çeliştiğinde bu durum söz konusu ortama uzaklaşmaya sebep olmaktadır. Sonunda ise başkaları tarafından belirlenen rol ve görevleri yerine getirmekle sorumlu olan ve emeği üzerinde söz hakkına sahip olmayan bireyin kendi benliğine yabancılaştığı görülmektedir (Seeman, 1959: 789-790).

Dean (1961) yabancılaşmayı güçsüzlük, kuralsızlık ve sosyal izolasyon olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir. Güçsüzlük boyutunu ele alan araştırmacıların başında gelen Hegel ve Marx işgörenlerin kendi ekonomik çıktıları üzerinde etkin kontrole sahip olamadıklarını ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanıldıklarını ifade etmektedir. Weber ise güçsüzlüğü yalnızca işçi sınıfının karşı karşıya kaldığı bir durum olarak kabul etmemekte; bir memurun, bilim adamının ya da bir profesörün de yaptığı iş karşısında güçsüz kalabileceğini belirtmektedir (Marcuse'dan aktaran Dean, 1961: 754). Durkheim' in "anomi" kuramından gelen kuralsızlık ise amaçsızlık ve norm çatışması olarak iki farklı alt boyuttan oluşmaktadır. Yabancılaşmanın üçüncü boyutu olan sosyal izolasyon ise bir gruptan ya da grup standartlarından uzaklaşma halidir (DeGrazia'dan aktaran Dean, 1961: 755).

Mottaz (1981: 517)'a göre yabancılaşma objektif iş koşullarının sonucu olarak ortaya çıkan subjektif duygu durumlarıdır. İşgörenlerin iş koşullarına özellikle de güç, nedensellik ve kendilerini ifade edebilme boyutlarına yönelik algıları ile beklentileri arasındaki fark yabancılaşmayı ifade etmektedir. Mottaz'a göre yabancılaşma kavramı daha çok iş koşulları düşünülerek ele alınmakta; güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla değerlendirilmektedir.

Birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün rolünün incelendiği bu araştırmada işgörenlerin birey-örgüt uyumu algılarının örgütsel yabancılaşma ile sonuçlanabileceği varsayılmaktadır. Araştırmada

yabancılaşma kavramı güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla ele alınmıştır. Kuralsızlık (anomi ya da normsuzluk) boyutu ise araştırma dışı bırakılmıştır. Bunun nedeni kuralsızlığın yabancılaşmanın bir boyutu değil; olmazsa olmaz koşulu olarak kabul edilmesidir. Toplumsal değer ve normların bireylere anlamsız gelmesi sonucu ortaya çıkan kuralsızlık yabancılaşmanın önemli göstergelerindedir (Seeman, 1983: 173). Brown ve diğerleri (2003: 3)'e göre de kuralsızlık yabancılaşmanın ilk aşamasını temsil etmektedir. Kuralsızlık durumunda kültürel norm ve değerler gerçek anlamını ve işlevini kaybetmekte; birey toplumsal kurullarla bağlarını kopararak yabancılaşmaktadır.

Diğer taraftan, araştırmada yabancılaşma, kavramı kapitalist üretim sistemi ve toplumsal normlar kapsamında açıklayarak yapısal bir yaklaşımla ele alan Marx (aktaran Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 319)'tan farklı olarak; Blauner ve Seeman 'in sosyo-psikolojik bakış açısıyla incelenmektedir. Bu bakış açısına göre yabancılaşma bireyin iş ve iş koşulları hakkındaki sübjektif değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır (Mottaz, 1981: 517). Yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünen birey zamanla işine anlam verememekte; bağlı bulunduğu örgütten uzaklaşmakta ve son olarak kendi özüne yabancılaşmaktadır (Blauner'den aktaran Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 320). Araştırmada da işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinin uyum algılarına bağlı olarak farklılık gösterebileceği öne sürülmektedir. Bağlı bulunduğu örgütle arasında uyum olduğuna inanan bireyin örgüte daha az yabancılaşması beklenmektedir.

2.2.3. Yabancılaşma Kavramı İle İlişkili Diğer Kavramlar

Şeyleşme ve anomie, yabancılaşma ile sıklıkla ilişkilendirilen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. *Şeyleşme* kavramını ilk olarak ele alanlardan biri olan Lukacs kavramı Marx'ın yabancılaşma olgusuna dayandırsa da söz konusu iki kavramın birbirlerinden farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Lukacs'a göre şeyleşme bireyin kendi emeğinin kendisinden bağımsızmış gibi gösterilmesidir ve bu durum özellikle işçi sınıfının kişiliği ve toplumla ilişkileri üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Çünkü emeğini piyasada özgürce pazarladığını düşünen işçinin kendisi aslında bir metaya ya da bir "şey"e dönüşmüştür (Lukacs ve Uslu'dan

aktaran Şentürk, 2016: 45-46). “Alman İdeolojisi” adlı eserde insanın ürettiklerinin kendileri üzerinde daha büyük bir güç oluşturduğuna dikkat çekilmektedir. Marx ve Engels tüm ekonomiye hâkim olan metanın toplumsal ilişkiler üzerinde de hâkimiyet yarattığını; bireylerarası ilişkilerin aynı zamanda şeyler arası ilişkiler olduğunu ileri sürmektedir (aktaran Şentürk, 2016: 45-50).

Fransızca kökenli bir kelime olan *anomi* ise normsuzluk ya da kuralsızlık anlamına gelmekte; sosyal hayatın normal kalıplarının birdenbire ortadan kalkmasıyla oluşan koşulları ifade etmektedir (Dillon, 2014: 102). Durkheim anomiyi hızlı sosyal değişimin bir getirisi olarak değerlendirirken; Merton’a göre yabancılaşma bireyin sosyal farklılaşma sürecine uyum yönünde gösterdiği tepkidir. Durkheim’a göre sosyal düzen toplumsal bütünleşme ve düzenlemeler aracılığıyla devamlılığını sağlamaktadır. Ancak sosyal değişim sürecinde yeni norm ve değerlerin yayılması geleneksel toplumların dengesini ve süregelen ilişkileri bozmakta; eski kültürel değerler ve sosyal kurallarla yenilerin çatışması anomi ile sonuçlanmaktadır. Merton ise toplumların sergiledikleri anomi düzeylerine dikkat çekerek: bu duruma neden olarak toplum yapısını göstermektedir. Anominin doğasını da faydacı davranış biçimi ile açıklamaktadır. Aynı zamanda Merton anominin toplumun iki temel bileşeni olan kültürel ve sosyal yapı arasındaki dengesizliğin bir ürünü olduğunu ileri sürmektedir (aktaran Zhao ve Cao, 2010: 1210-1211).

Kavramlar üzerine yapılan açıklamalardan yola çıkılarak anomi ve şeyleşmenin yabancılaşma olgusuyla yakından ilişkili olduğu; ancak kavramlar arası bazı farklılıkların bulunduğu anlaşılmaktadır. Anomi ve şeyleşme toplum yapısının değişmesi sonucu ortaya çıkan durumlardır. Toplumsal düzeni sağlayan kuralların özellikle ekonomik nedenlerle görmezden gelinmesi normsuzluk ya da kuralsızlık olarak adlandırılan anomiyi doğurmaktadır. Kapitalist düzenin getirilerine ayak uydurmaya çalışan bireyin sahip olduğu kültürel değerler ile değişen sosyal hayat arasında çıkan çatışma anomi ile sonuçlanmakta; birey toplumla olan bağını yavaş yavaş koparmaktadır. Böylelikle mevcut düzene uyum sağlamak durumunda kalan bireyin toplumdaki rolü topluma faydalı olmakla sınırlandırılmakta ve birey kendisini yalnızca bir meta ya da “şey” olarak görmektedir. Anomi ve şeyleşmeyi, bireyin bulunduğu toplumdan uzaklaşması olarak ifade edilen yabancılaşmanın

önemli belirtileri olarak görmek mümkündür. Yabancılaşma duygusuna başkaları tarafından belirlenen kural ve prosedürlerin şekillendiği iş ortamlarında da rastlanmaktadır. Kendi yaratmadığı bir iş ortamında başkalarının düşüncelerine ve almış olduğu kararlara uygun davranmak durumunda olan birey; kendini yalnızca üretim sürecinin bir parçası olarak hissetmekte ve zamanla bağlı bulunduğu örgütten uzaklaşmaktadır.

2.2.4. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Genel olarak örgütsel yabancılaşma bireylerin örgütsel değerler, kurallar ve ilişkilerden uzaklaşması halidir. Örgüt içerisinde bireyler sınırları başkaları tarafından çizilen bir dünyada yaşamakta; iş ve iş ilişkilerine kendi duygu ve düşüncelerini yansıtamamaktadırlar. Dolayısıyla kendilerini yalnızca iş sürecine katkıda bulunan robotlar olarak gören bireyler örgüte yabancılaşmaktadırlar (Şimşek ve diğerleri, 2016: 255-256).

Başaran'a göre örgütsel yabancılaşma örgütsel özdeşleşmenin tam tersi bir durumdur. Özdeşleşme işgörenin örgütle arasında duygusal kuvvetli bir bağ kurmasını ifade ederken; yabancılaşma işten soğumasını ve örgütten uzaklaşmasını açıklamaktadır. Örgüte yabancılaşan işgören kendini örgütün bir üyesi olarak görmemeye başlamakta ve sonunda kendi özüne de yabancılaşmaktadır (aktaran Yılmaz ve Sarpkaya, 2009: 321).

Aiken ve Hage (1966: 497) yabancılaşmayı işe yabancılaşma ve iş ilişkilerine yabancılaşma olarak iki farklı türde ele almaktadır. İşe yabancılaşma mesleki normları yerine getirememeye, kariyer ve mesleki gelişimle ilgili hayal kırıklıklarını ifade etmektedir. İş ilişkilerine yabancılaşma ise sosyal ilişkilerdeki tatminsizlik sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Mottaz (1981: 517)'a göre ise yabancılaşma objektif iş koşullarından kaynaklanan sübjektif duygu durumlarını ifade etmektedir. Örgütsel yabancılaşma işgörenlerin objektif görev koşulları algıları ile bu koşullara ilişkin beklentileri arasındaki uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu uyumsuzluk ise önce güçsüzlük ve anlamsızlıkla; belirli bir zaman sonra ise kendine yabancılaşma ile sonuçlanmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan diğer bir tanımlamaya göre örgütsel yabancılaşma bireyin duygusal, fiziksel ve bilişsel becerilerini kullanmadaki başarısızlığı ve üretim sürecinde potansiyelini tam anlamıyla ortaya koyamaması sonucu gelişen bir durumdur. İşgörenlerin perspektifinden bakıldığında ise örgütsel yabancılaşma otorite sağlanmasında, mesleki gelişim ve değişimde, üstler tarafından tanınma ve kabul görmede yaşanan tatsızlıktır (Üngüren ve diğerleri, 2016: 3-4). Yabancılaşan bireyler özgürce hareket edemediklerini ve bağlı buldukları örgüte herhangi bir katkı sağlamadıklarını düşünmekte; örgüt faaliyetlerini kendileri dışında işleyen bir süreç olarak görmektedirler (Rajaeepour ve diğerleri, 2012: 189). Allcorn'a göre iş süreçlerinin örgütler tarafından belirlenmesi işgöreni kendi emeğinden uzaklaştırmakta ve söz konusu emeği anlamsız hale getirmektedir. Bu durum işgörenin kendine ve iş çevresine yabancılaşmasına temel oluşturmaktadır (aktaran Uğur ve Erol, 2015: 185).

Blauner'e göre işgörenlerin yabancılaşma düzeyleri örgütlere göre farklılık göstermektedir. Teknoloji, iş bolumu, bürokratikleşme derecesi ve ekonomik yapı örgütleri ve yabancılaşma düzeyini ayırt etmede ölçüt olarak kullanılan örgüt karakteristikleridir (aktaran Shepard, 1977: 4-5). Yabancılaşmaya tekstil endüstrisinden otomobil sanayiye kimya endüstrisinden hizmet endustresine kadar tüm endustrielerde sıkça rastlanmaktadır. Örneğin hizmet endustresinin bir kolu olan fast food işletmelerinde kitle üretimin söz konusu olması oldukça düşük vasıflı iş gücü gerektirmekte ve örgüt içi otomasyonu artırmaktadır. Yiyecekler standart uygulama prosedürleri takip edilerek hazırlanmakta ve sistem süreci rutin hale getirmektedir (Blauner'den aktaran DiPietro ve Pizam, 2008: 25-30).

Deadrick ve McAfee (2001: 107) özellikle hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlayabilmek adına örgüt tarafından belirlenen norm ve prosedürler çerçevesinde davranmak durumunda kalan işgörenlerin zamanla yabancılaşabildiklerini ortaya koymaktadırlar. Tanrıverdi ve Kahraman (2016) tarafından otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırmada ise sezonluk istihdam ve iş güvencesinin bulunmaması işgören yabancılaşmasına sebep olan faktörler olarak gösterilmektedir.

Sonuç olarak sanayileşme ve teknolojinin şekillendirdiği kapitalist bir düzende faaliyetlerini sürdürmek durumunda olan örgütlerde daha önceden

belirlenen üretim sürecine dâhil edilen işgörenlerin yaptıkları iş üzerinde yeterince özgür davranamamaları, yeteneklerini sınırlı ölçüde kullanabilmeleri işgörenleri insani duygulardan arındırarak robotlaştırmakta; kendi öz varlıklarından uzaklaştırmakta ve zamanla bağlı buldukları örgüte yabancılaştırmaktadır. Örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilen bu durum hizmet kalitesi ve sürdürülebilir gelişme üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir ve insan sermayesinin önem arzettiği hizmet işletmelerinde söz konusu etkinin görülmesi daha olasıdır.

2.2.5. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri

Literatürde örgütsel yabancılaşma ile bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler ilişkilendirilmekle; bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin bireylerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Ancak örgütsel yabancılaşmayı en fazla örgütsel prosedürler, örgüt yapısı, yönetim tarzı ve liderlik gibi faktörlerin etkilediği ifade edilmektedir (Sarros ve diğerleri, 2002: 288; Banai ve diğerleri, 2004: 379; Şimşek ve diğerleri, 2006: 576-577; Nair ve Vohra, 2010: 600). Bu doğrultuda araştırmada örgütsel yabancılaşmanın nedenleri örgüt içi ve örgüt dışı nedenler olarak ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.2.5.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İçi Nedenleri

Çalışmada örgütsel yabancılaşmanın örgüt içi nedenleri; örgüt yapısı, işe bağlı kazanılan deneyimler, örgütteki liderlik tipi ve kişilerarası ilişkiler başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.5.1.1. Örgüt Yapısı

Otorite yapısına göre örgütler hiyerarşik ve demokratik örgütler olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Hiyerarşik örgütleri demokratik örgütlerden ayıran faktör yönetsel görevlerin tek kişinin iradesi altında toplanmasıdır. Buna göre yabancılaşmaya belirli bir grubun diğerleri üzerinde otorite kurduğu hiyerarşik örgüt

yapılarında daha fazla rastlanmaktadır (Pearlin, 1962). Allen ve LaFollette (1977) tarafından gerçekleştirilen araştırma örgüt yapısı ve yabancılaşma ilişkisini ele alan birçok araştırmadan (Agarwal, 1993; Banai ve Reisel, 2007; Uğur ve Erol, 2015) farklı olarak örgütün yapısal özellikleri ile bireylerin iş arkadaşları ve üstlerine yönelik tutumları arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla kişilerarası ilişkilerin yabancılaşma üzerinde örgüt yapısından daha fazla etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir.

Ancak Rajaeepour ve diğerleri (2012) tarafından okul müdürleri üzerine gerçekleştirilen araştırmada örgüt yapısı ile örgütsel yabancılaşma arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Söz konusu araştırmada örgütsel yabancılaşma üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktörün merkezi örgüt yapısı olduğu ortaya konulmaktadır. Kanten ve Ülker (2014) tarafından tekstil, gıda ve enerji alanında faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da otokratik yönetim tarzının işe yabancılaşmaya neden olduğu belirlenmiştir. Bu tür örgütlerde kesin çizgilerle belirlenmiş ast-üst ilişkisi kararlara katılımında eşit olmayan bir fırsat dağılımı yaratmaktadır.

2.2.5.1.2. İşe Bağlı Deneyimler

Örgütsel yabancılaşma genel anlamda işe bağlı deneyimler sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bunlar gerçekleştirilen işin doğasıyla, ödül-ceza sistemi ve ast-üst ilişkisi ile ilgili deneyimlerdir. İş görenlerin davranışlarını esas olarak belirleyen bu deneyimlere bağlı olarak oluşan iş algılarıdır. Örgütün işgörenden beklentileri, işgörenin yaptığı iş karşılığında elde edeceği maddi, sosyal ve psikolojik faydalar, üstlerin astlarına karşı davranışları örgütsel davranışlar üzerinde etkilidir (Kanungo, 1990: 805-806).

Aiken ve Hage (1966) tarafından 16 sosyal yardım örgütünde gerçekleştirilen araştırma yabancılaşmanın önemli ölçüde otorite hiyerarşisi, kararlara sınırlı katılım ve yüksek düzeyde iş kodlaması ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Kanten ve Ülker (2014: 18)'e göre örgütte benimsenen yönetim tarzı arzu edilen pozitif davranışların sergilenmesine zemin hazırlayabileceği gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla karşılaşılmasına da sebep olabilmektedir. Bu bağlamda bürokrasi

yabancılaşma duygusunun ortaya çıkmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Örgüt tarafından belirlenen rollere, kurallara ve prosedürlere uymak durumunda olan (Mohan ve Prasad, 2014: 141); iş özerkliği bulunmayan işi ile ilgili karar alabilme özgürlüğüne sahip olmayan işgörenler güçsüzleşmekte ve giderek yabancılaşmaktadır (Lawler ve Hage, 2014).

İş tanımı ve standartlarının açık bir şekilde belirtilmediği örgütlerde işgörenlerin motivasyon düzeyleri düşük olmakta ve işgörenler kendilerinden beklenen performansı sergileyememektedirler. Kendinden beklenenin tam olarak ne olduğunu bilmeyen ve yaptığı işin ihtiyaçlarını karşılayamadığını düşündüğü için işinden tatmin olmayan işgören motivasyon sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır. İşgörenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olan bir diğer unsur adaletli bir ödül sisteminin bulunmasıdır. İşgörenlerin hak ettiklerini düşündükleri ödülleri almaları ve ödül dağıtımında herkese eşit davranılması motivasyonu tetikleyecektir (Kanungo, 1990: 806-807). İşgörenin örgütte üstlerle ve diğer çalışanlarla yeterli iletişim kuramaması da örgütsel yabancılaşmanın diğer bir nedeni olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2010).

2.2.5.1.3. Liderlik

Liderlik tarzı örgütlerde yabancılaşma düzeyini etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Dönüşümcü liderlik, liderlerin işgörenlerin bakış açılarını genişlettiği ve onları grup adına hareket etmeye teşvik ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler örgüt vizyonunu ortaya koyarak işgörelere görev bilincini aşlamakta; rasyonelliği desteklemekte ve işgörelere koçluk yapmaktadır. Etkileşimsel liderlerin ise işgörellerinden koşulsuz şartsız kural ve prosedürlere bağlı kalmalarını beklemekte; yalnızca iyi performansı ödüllendirmektedirler (Bass, 1990: 21-22).

Dönüşümcü liderlik bürokratik örgüt ikliminin etkisini azaltmakta ve bu nedenle yabancılaşma duygusunu en aza indirgemektedir. Buna karşılık etkileşimsel liderlik tarzının hâkim olduğu bürokratik örgütlerde ise yöneticiler ve işgörelere arasındaki mesafenin yabancılaşma düzeyini artırdığı görülmektedir (Sarros ve diğerleri, 2002: 290).

2.2.5.1.4. Modüler İlişkiler

Örgütlerde genellikle insan ilişkileri derinlik ve anlam barındırmayan, kalıplaşmış davranışlar şeklinde görülen, ihtiyaç halinde ortaya çıkan geçici modüler ilişkilerdir (Yeniçeri, 2009: 184-189). Marx'a göre bireyler örgütün diğer üyeleriyle sosyal bağlar kuramadıklarında örgüte karşı yabancılaşmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle işgörenler arasında anlamlı ilişkilerin olmaması yabancılaşmaya sebep olabilecek önemli bir etmendir. Kapitalizmin iş gücünü sosyal bir varlıktan ziyade ticari çıktılar elde etmek için bir araç olarak kabul ettiğini düşünen Marx' a göre bireylerin sosyal ilişkilerden yoksun bir şekilde yalnızca üretim için bir arada bulunmaları onları örgüte karşı yabancılaştırmaktadır (Shantz ve diğerleri, 2015: 385). Konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalar da iş ilişkilerinde tatminsizlik yaşayan bireylerin örgüte daha fazla yabancılaştıklarını ortaya koymaktadır (Korman ve diğerleri, 1981; Nair ve Vohra, 2010).

2.2.5.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt Dışındaki Nedenleri

Araştırmada örgütsel yabancılaşmayı etkileyen örgüt dışı nedenler; ekonomik, teknolojik, toplumsal ve kültürel yapı ile sanayileşme ve kentleşme başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.5.2.1. Ekonomik Yapı

Yabancılaşma kavramı ile ekonomik yapı arasındaki ilişki kavramın kendisi kadar eskidir. Marx'ın konu ile ilgili ilk yazmalarında “yabancılaşmış emek” olarak geçen yabancılaşma ile özel mülkiyet arasında doğrudan bir neden-sonuç ilişkisi olduğu görülmektedir. Yabancılaşmanın nedenleri sorgulandığında endüstri toplumunun temel bileşenleri olan işbölümü/uzmanlaşma, ücret sistemi ve tüketimcilik gibi unsurlara dikkat çekmek gerekmektedir (Dolan, 1971: 1086). Ekonomiye devlet müdahalesinin olmaması gerektiğini savunan Adam Smith de işbölümünün işgörenlerin yeteneklerini törpülediğini ve motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmektedir. Smith'e göre üstler tarafından yönetilen üretim süreçleri

işgörenleri ürettikleri ürüne ve örgüte yabancılaştırmaktadır (Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 124).

Blauner uzmanlaşmaya sıkça rastlanan örgütlerin sıkıcı ve monoton bir atmosfere sahip olduğu ve bu tür örgütlerde yeni fikirlerin doğuşunun mümkün olamayacağı görüşünü savunmaktadır (aktaran Dolan, 1971: 1088). Uzmanlaşma teknolojiyi kullanarak bireylerin yabancılaşmasına neden olurken; ücret sistemi de işgören ile işveren arasında otoritenin kurulmasına yol açarak bireyi yabancılaştırmaktadır. Diğer bir yabancılaşma faktörü ise üretim süreci karşısında güçsüz ve pasif hale gelen bireyin yaratıcı kişiliğinin ürünlerinin gerisinde kalmasıdır (Marcuse'dan aktaran Dolan, 1971: 1089).

2.2.5.2.2. Teknolojik Yapı

Teknoloji genel olarak girdileri çıktılara çevirmeye yarayan araçlar topluluğudur (Koçel, 2007: 207). Kiper'e göre teknoloji, "üretim makinelerinde, üretim yöntemlerinde, ürünlerde 'yenilik' yaratmayı; bu yeniliklerde üretimi artırmayı, verimliliği yükseltmeyi, yani rekabet üstünlüğü ve kârı artırmayı sağlayan anahtar" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anahtar emek ve sermayeye ek olarak her geçen gün daha etkin hale gelen bir diğer üretim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (aktaran Yüksel, 2014: 178).

Örgütlerde kullanılan teknoloji kişilerarası ilişkileri ve yönetim şeklini etkilemektedir (Koçel, 2007: 207). Üretim sürecini hızlandırarak toplumların refah düzeyinin yükselmesine katkıda bulunan teknoloji; diğer taraftan bireylerin yeteneklerini istedikleri ölçüde kullanabilmelerine izin vermemekte ve onları kendine bağımlı hale getirmektedir (Esin, 1982: 92-98). Üretim sürecinin bir parçası haline dönüşen birey sonunda iş ortamına ve kendi yaşamına yabancılaşmaktadır (Yüksel, 2014: 179).

2.2.5.2.3. Sanayileşme ve Kentleşme

Sanayi Devrimi iş, üretim, üretim ilişkileri, ücret gibi kavramlarda değişimler meydana getirmiş, bu durum aynı zamanda işgücü üzerinde de etkilere neden

olmuştur. Daha modern üretim tekniklerinin kullanılmaya başlanması iş ortamının doğasını bozarak işgörenleri işverenlerin emri altında çalışmaya mecbur bırakmıştır. İş sürecine müdahale edemeyen işgören ise kendi emeğine giderek yabancılaşmıştır (Yüksel, 2014: 175-177).

Sanayi Devrimi ile birlikte işgücüne daha fazla ihtiyaç duyulması köyden kente göçü hızlandırarak plansız kentleşmeye zemin hazırlamıştır. Göç eden bireylerin yaşadıkları ekonomik sorunlar toplumsal sorunları da beraberinde getirmiş ve bireyleri yalnızlaştırmıştır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 136). Bireylerarası ilişkiler metalaşarak dostluk, samimiyet ve dayanışma gibi kavramlardan uzaklaşmıştır (Yeniçeri, 2009: 150).

2.2.5.2.4. Toplumsal ve Kültürel Yapı

Bireyin yabancılaşması toplumsal süreçlerin etkisiyle ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Birey ile toplum arasında önemli bir bağ kuran Fromm'a göre bireyler nesnel koşulların yapılaştırdığı toplumda baskı altında tutulmaktadır. Bu durum bireylere çocukluk çağlarından itibaren aile, eğitim-öğretim, basım ve yayın kuruluşları tarafından işlenmekte ve bireyler tüm davranışlarını kendi düşünce ve gözlemlerinin sonucu olarak değerlendirmektedir. Örneğin üretim biçimlerinin zorunlu kıldığı şekilde yapılaşan toplumun ortaya koyduğu pazar merkezli kişilik yapısı sonucu birey kendini yalnızca değişim değeri olarak görmekte; kendi özüne uzaklaşmaktadır (aktaran Akyıldız, 1998: 173-174).

Özetle, içerisinde yaşadığı toplumun sosyo-kültürel değerlerinden etkilenen birey; toplum tarafından normal kabul edilmeyen bir düşünce ya da davranışı kendi doğasına uygun olsa dahi savunamamakta; topluma ayak uydurmak durumunda kalmaktadır. Sonuç itibarıyla birey ait olduğu topluma ve kendi özüne yabancılaşmaktadır (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 14).

2.2.6. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Önceden belirlenen bir takım amaçları gerçekleştirebilmek adına biraraya gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde; işgörenlerden beklenen iş süreçlerine

müdahale etmemeleri yönündedir. Bu tür bir çalışma ortamı ise bireyin sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratmakla birlikte; örgütsel stres düzeyinin artmasına ve performans düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Tutar, 2010: 177-178). Örgütsel yabancılaşma işe yönelik negatif tutum ve davranışların önemli bir göstergesidir. Örgütlerde yabancılaşma işgörenlerin motivasyon düzeylerinin azalmasına ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Yabancılaşma örgütlerde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine engel teşkil etmekte; buna karşın işgörenlerin tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır (Chiaburu ve diğerleri, 2013: 5). Shantz ve diğerleri (2015: 390) tarafından inşaat ve danışmanlık şirketinde yapılan araştırmada; yabancılaşan işgörenlerin sapkın davranışlar sergilemeye daha eğilimli oldukları ve beklenenden daha düşük düzeyde performans sergiledikleri ortaya konmuştur. Tummer ve diğerleri (2015: 610) tarafından kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise; örgütsel yabancılaşmanın işgörenlerin performans düzeylerini ve işten ayrılma eğilimlerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Seeman (1967: 274) da örgütsel yabancılaşmanın yalnızca iş hayatını değil sosyal hayatı da olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. İş süreci üzerinde kontrole sahip olamama sosyal ilişkilere yansımakta ve bu durum giderek gruplar arası düşmanlığa kadar uzanmaktadır. Örgütsel yabancılaşma genel olarak normatif düzene bağlılığı da azaltmaktadır. Araştırmada iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması, örgütte sapkın davranışların ortaya çıkması ve iş performansının düşmesi örgütsel yabancılaşmanın sonuçları olarak ele alınmaktadır.

2.2.6.1. Örgütsel Yabancılaşma ve İş Tatmini

Locke (1969: 317)'a göre iş tatmini yapılan işin bireyin iş değerleriyle uyumlu olmasından ve birey tarafından başarı olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan tatmin duygusudur. İş tatmini bir işin farklı yönleriyle değerlendirilmesi kadar o işin bireyde uyandırdığı düşüncelerin de değerlendirilmesini ifade etmektedir (Kalleberg'den aktaran Hodson, 1996: 723). Yaptığı işin beklentilerini karşıladığına inanan bireyin işinden haz duyması sonucu işine ve bağlı bulunduğu

örgüte karşı gösterdiği pozitif tepki iş tatmini olarak tanımlanmaktadır (Saari ve Judge, 2004: 396).

Yönetim yapısının, çalışma koşullarının ve örgüt içi iletişimin iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğu bilinmektedir. Kararlara katılımın engellendiği hiyerarşik bir örgüt yapısı işgörenlerin örgütten uzaklaşmasına neden olmakta ve bu durum iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Turan ve Parsak, 2011: 7). İş tatmin düzeyini etkileyen bir diğer faktör iş özellikleridir. Bireylerin yaptıkları işi genel olarak sevebilmelerine katkıda bulunan iş özellikleri; beceri çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, otonomi ve geri bildirimdir. Bireylerin işlerini gerçekleştirirken tüm yeteneklerini kullanabilmeleri; işin gerektirdiklerini önceden bilmeleri; işleri üzerinde karar verebilme özgürlüğüne sahip olmaları; örgüt ve/veya paydaşları düşünülerek bir iş ortamının yaratılması; işin daha iyi yapılması yönündeki farkındalık düzeyinin artırılması ve iş sonuçlarının tartışılması iş tatminine zemin hazırlamaktadır (Oldham'dan aktaran Abbas ve diğerleri, 2013: 1301). İş özelliklerinin olumlu etkiler yaratmadığı örgütlerde ise yabancılaşma ortaya çıkmaya başlamaktadır. Çünkü iş tatmini bir yetenek ya da motivasyon unsuru değil; işgörenlerin sürekli ihtiyaç duydukları bir durumdur. İş tatmin düzeyi yüksek bireyler daha üretken olmakla birlikte; örgütte daha fazla arzu edilen davranışları sergilemektedirler (Abbas ve diğerleri, 2013: 1301). Bireyin aynı örgütte bulunma ve aynı işi yapma süresi de iş tatmini ya da tatminsizliği yaratmaktadır. Uzun süre aynı örgütte kalmanın ve aynı işi yapmanın iş tatmini düzeyini artıracığını savunan Taylor'un aksine; Judge ve Ilies (2004: 671)'e göre uzun süre aynı örgütte bulunan ve aynı işi yapan bireyde iş tatminsizliğine rastlanması olağan kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, arzu edilmeyen iş ve çalışma koşulları bireyi örgüte yabancılaştırabilmekte ve iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Söz konusu koşullarla ilgili olumsuz tutum içerisinde olan bireyin işinden tatmin elde etmesi mümkün görünmemektedir.

2.2.6.2. Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgüte dâhil olma ve örgütle özdeşleşme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Bireyin örgütsel

değerleri ve amaçları kabullendiği; örgüt adına çaba sarf etmeye istekli olduğu ve örgütün bir üyesi olarak kalmayı arzu ettiği durumlarda örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır (Morrow, 1983: 488). Kültürel değerlerin ve normların anlamsız bulunduğu ve benimsenmediği örgütlerde ise yabancılaşan işgörenin bağlılık düzeyinin de azaldığı görülmektedir. İşgören bağlılığı örgütlerde önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü bağlılık işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahipken; işgören sağlığı ile iyilik hali üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Meyer ve diğerleri, 2002).

Hirschfeld ve Feild (2000; 798) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel yabancılaşma ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Örgüte yabancılaşan işgörenlerin bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Tummers ve Den Dulk (2013) tarafından ebeler üzerine gerçekleştirilen araştırmada da yabancılaşma ile örgütsel bağlılık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişkinin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır. Bireyler yaptıkları iş üzerinde hiçbir etkiye sahip olmadıklarını hissettiklerinde (güçsüzlük) ve özellikle de yaptıkları işin değerli olmadığını düşündüklerinde (anlamsızlık) iş ortamında önemli olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşmaktadır. Benzer şekilde, Çilesiz (2014: 53) tarafından gerçekleştirilen araştırmada otel işletmelerinde işgörenlerin yabancılaşma ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

2.2.6.3. Örgütsel Yabancılaşma ve İşyeri Sapkınlığı

İşyeri sapkınlığı yönetim kademesince belirlenen normların işgörenler tarafından bilerek ihlal edilmesi ve bu durumun örgüt sağlığını tehlikeye sokmasıdır (Kaplan'dan aktaran Robinson ve Bennett, 1995: 556). Robinson ve Bennett (1995)'in yapmış oldukları tipolojiye göre işyerinde görülen sapkın davranışlar örgütsel ve kişilerarası olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel boyutta açıklanan davranışlar üretim ve sahiplikle ilgilidir. Bilerek işi yavaşlatma, örgüt kaynaklarını boşa kullanma, mesai saatlerinde aylaklık etme, örgütten çalma, rüşvet kabul etme bu davranışlardan bazılarıdır. Kişilerarası boyutta gösterilenler ise politik sapkınlıklar ve kişiye yönelik saldırgan davranışlardır. İşyerinde dedikodu,

kayırmacılık, haksız rekabet, sözle ve cinsel taciz söz konusu davranışlara örnek gösterilebilir.

Yabancılaşma kadar işyeri sapkınlığı da işin olumsuz tarafını işaret etmektedir. Ancak literatürde işyeri sapkınlığını yabancılaşmanın bir sonucu olarak gösteren araştırmalara daha fazla rastlanmaktadır. Örneğin saldırganlık gibi sapkın davranışların yabancılaşma neticesinde ortaya çıktığı; işyeri sabotajının yabancılaşma ile doğrudan ilişkili olduğu ve hatta işyeri sapkınlığının yabancılaşmanın davranışsal bir dışavurumu olduğu elde edilen sonuçlardan bazılarıdır (Jermier, 1988; Seeman, 1967).

2.2.6.4. Örgütsel Yabancılaşma ve İş Performansı

Belirli bir zaman kesiti içerisinde daha önceden belirlenen koşullara göre verilen görevlerin yerine getirilme düzeyi performans olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin performans düzeylerinin yüksek ya da düşük olması kendilerine verilen görevleri yerine getirmedeki isteklerinin yoğunluğuna, örgütsel koşullara (fiziksel ortam, politikalar ve felsefeler) ve örgütün bağlı bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır (Bingöl, 2014: 367-368).

Marx'a göre yabancılaşma bireyde negatif duygulara sebep olmaktadır. Birey yaptığı işi kendi doğasına aykırı olarak görmemeye başladığında tükenmişlik ve değersizlik hissetmekte ve bu durum iş performansını negatif yönde etkilemektedir (aktaran Shantz ve diğerleri, 2015: 386). Shantz ve diğerleri (2014) tarafından İngiltere'de faaliyet gösteren imalatçı işletmeler üzerinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe yol açtığı; işgören mutsuzluğuna sebep olduğu belirlenmiştir sebebiyet verdiği yönünde bulgulara rastlanmıştır. Yabancılaşma ve performans ilişkisini doğrudan inceleyen araştırmalar ise yabancılaşma (özellikle güçsüzlük ve anlamsızlık) ile algılanan performans düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Chisholm ve Cummings, 1979; Clark ve diğerleri, 2010).

2.3. BİREY- ÖRGÜT UYUMU ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

Rynes ve Cable'e göre 21. yüzyılda adaylar yapabilecekleri en uygun iş kadar çalışabilecekleri en uygun örgütü seçmeye de özen göstermekte ve kişilik, değerler, hedefler, ihtiyaçlar ve yetenekler bakımından iyi bir uyum yakalayabilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Schneider, 1987; Kristof, 1996; Kristof-Brown ve diğerleri, 2005). Schneider (2001) çekim-seçim-çekişme (ASA) kuramı birey-örgüt uyumunun temelini iş değerlerine dayandırmaktadır. Bireyler kendi karakter özelliklerine benzer nitelikleri taşıyan örgütlerde çalışmayı daha çok istemekte; örgütler ise sahip oldukları norm ve değerlere benzer değerler doğrultusunda çalışabilecek bireyleri seçme eğilimi göstermektedirler.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise geleneksel seçim süreci bilgi, beceri ve yetenekler üzerine odaklanırken, birey- örgüt uyumu düşünülerek gerçekleştirilen işgören seçimi yapılan işin ötesine geçerek ekstra rol davranışlarının sergilenmesine zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle işgören seçimi bireyin kişiliği, inançları ve değerleri ile örgütün benimsediği kültür, norm ve değerler arasında bir uyum gözetilerek yapılmalıdır (Morley, 2007: 110). Birey ve örgüt arasında söz konusu uyum sağlanamazsa işgörenler yaptıkları işin gereklerini tam anlamıyla yerine getirememekte ve performanslarında düşüş gözlemlenmektedir (Kahn, 1990). Birey-örgüt uyumu örgütsel etkinliğin bir göstergesidir. Örgüte uyum sağlama işe devam etme eğilimi ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir (Angel ve Perry, 1981: 6-9). Cable ve Judge (1997: 547)'a göre de değerler uyum konusunda bireyler ve örgütler açısından doğrudan ve anlamlı bir şekilde irdelenebilecek önemli unsurlardır. Örgütsel değerler sosyal bir çalışma alanı olan örgütlerde işgören davranışlarına rehberlik etmektedir (Chatman, 1991; O'Reilly ve diğerleri, 1991). Bu nedenle birey ve örgüt arasında değerler bakımından uyumun olması örgüt kültürünün ölçülebilmesi ve etkilerinin anlaşılabilmesinde önemli bir bakış açısı yaratmaktadır (Strike and Posner'dan aktaran Tuna, 2014: 14).

İnsanların bağlı buldukları örgütlerle aralarındaki uyum algıları yalnızca kişilik özelliklerinin örgütsel karakteristiklerle uyumlu olmasına değil aynı zamanda örgütü benimseme ya da örgüte yabancılaşma düzeylerine de bağlıdır (Hajda, 1961:

759). İşgörenler herhangi bir örgüte bağlı buldukları müddetçe o örgüt tarafından ihtiyaçlarının giderilmesini beklemektedirler. İş yaşam kalitesi sağlanması söz konusu ihtiyaçların karşılanmasıyla birlikte örgüt misyonu, yönetim tarzı, ücret gibi pek çok faktöre de bağlıdır. Bir örgütte birey öncelikle güvenlik ve para gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanmasını istemektedir. Sosyal ihtiyaçlar, benliğini tatmin etmeye yönelik ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise daha sonra gelmektedir. Birey bir gruba dâhil olmayı, yaptığı işin değer görmesini, gerektiğinde işi üzerinde özgürce değişiklik yapabilmeyi, yeteneklerini kullanabilmeyi ve geliştirebilmeyi en az zorunlu ihtiyaçlar kadar gerekli görmektedir. İhtiyaçları yeteri düzeyde tatmin edilmiş birey ise örgütle daha fazla bütünleşmekte, işinden daha çok tatmin olmakta ve daha yüksek düzeyde performans sergilemektedir. Örgütsel kaynakların ihtiyaçları karşılamada yetersiz kaldığı durumlarda ise bireyler yaptıkları işi anlamlı bulmayarak kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Sonuç olarak işgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri artış göstermektedir (Efraty ve Sirgy, 1990: 31-47). Banai ve diğerleri (2004: 388)'ne göre de yaptığı iş üzerinde kontrolü bulunmayan ve değişik yapma şansına sahip olmayan bireyin yabancılaşma olasılığı daha fazladır.

Yerli ve yabancı literatürde birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün rolünü inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılamamasına rağmen; söz konusu kavramların ilgili çeşitli değişkenler üzerine etkilerini ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmalar bulunmaktadır.

Silverthorne (2004), Tayvan'da gerçekleştirdiği araştırmada birey-örgüt uyumunun işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden temel unsur olduğunu belirlemiştir. Birey-örgüt uyumunu örgüt kültürüyle ilişkilendiren Silverthorne örgüt kültürünün de iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde önemli bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır. Amos ve Weathington (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada algılanan birey-örgüt değerleri uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu; işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu bulgulanmışlardır. Guan ve diğerleri (2010)'nin iki aşamalı çalışmasında öncelikle farklı örgütlerden 176 Çinli ve daha sonra 242 kent hükümeti işgörenine uygulanan anketler sonucu beklenti-beceri ve gereksinim-karşılanma uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif

etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liu ve diğerleri (2010) tarafından aynı zamanda lisansüstü öğrencisi olan 259 kamu sektörü çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada birey-örgüt uyumunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin önemli bir yordayıcısı olduğu ve diğer araştırmalardan farklı olarak iş tatmininin birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici değişken etkisi yarattığı bulgusu elde edilmiştir. Boon ve diğerleri (2011) tarafından Hollanda’da iki farklı örgütte 412 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada örgütsel sonuçların büyük ölçüde birey-örgüt ve birey-iş uyumu algılarına bağlı olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Ayrıca işgörenlerin örgütle ve işle uyumlarının insan kaynakları uygulamaları aracılığı ile yönetilebileceği üzerinde durulmaktadır.

Witt (1993) tarafından Amerika’da 76 araştırmacı bilim adamından elde edilen veriler araştırmacıların bağlı bulunduğu örgütte yaratıcılığın önüne geçen pek çok engelin var olduğunu ve bu durumun yabancılaşmaya sebebiyet verdiğini göstermektedir. Örgüt iklimi ile yabancılaşma duygusu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada çalıştığı örgüte daha uzun vadede uyum sağlayabilen bireylerde örgüt ikliminin yabancılaşma duygusunun ortaya çıkışı üzerinde daha çok etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Banai ve Reisel (2007), 6 farklı ülkede 1933 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada destekleyici liderliğin ve iş karakteristiklerinin yabancılaşmayla ilişkili olduğunu ve işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinin ülkelere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Nair ve Vohra (2010) tarafından Hindistan’da 6 farklı örgütte toplam 1142 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada yabancılaşmanın yordayıcıları olarak örgüt yapısı, iş karakteristikleri ve iş ilişkileri, adalet algısı ele alınmış; örneklemin yaklaşık yüzde yirmisinin yabancılaştığı ve yabancılaşmaya sebep olan en önemli faktörlerin ise iş karakteristikleri (işin anlamlandırılmaması ve örgütte kendini ifade edememe) ve kalitesiz iş ilişkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Ganesh ve Joseph (2011) yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada öncelikle yabancılaşma ile ilgili faktörleri irdelemiş; algılanan biçimsel örgüt yapısı ve performans değerlendirme sisteminden hangisinin yabancılaşma üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sorusuna yanıt aramışlardır. Araştırma bulguları algılanan biçimsel örgüt yapısının işgören yabancılaşması üzerinde doğrudan anlamlı bir etki yaratmadığını ortaya

koyarken; performans değerlendirme sisteminin ise yabancılaşmayı dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Shantz ve diğerleri (2015) tarafından yabancılaşmanın nedenlerine ve sonuçlarına yönelik İngiltere’de inşaat ve danışmanlık şirketinde çalışan 283 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada karar verme yetisi, iş çeşitliliği, iş kimliği ve sosyal destek yabancılaşmanın öncülleri olarak ele alınmıştır. Araştırma sonuçları iş çeşitliliği ve iş kimliğinin yabancılaşma ile ters ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yaptığı işin çok yönlü olduğunu düşünen bireylerin işin tek bir boyutu üzerinde odaklanan bireylere göre daha az yabancılaştıkları görülmektedir.

Birey-örgüt uyumunun sağlanması hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde de işgörenleri motive etmekte ve örgütsel başarıyı kolaylaştırmaktadır. Hizmet kalitesinin anahtarı olarak kabul edilen insan kaynağından maksimum düzeyde verim elde edebilmek işgörenin çalışma ortamı ile uyumuna bağlıdır (Özdipçiner ve Kalınkara, 2005: 83). İplik ve diğerleri (2011) tarafından 158 otel yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada birey-örgüt ve birey-iş uyumu ile örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu; otel yöneticilerinin örgütsel stres düzeyleri arasında ise ters yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğu bulgulanmıştır. Muğla’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırmada birey-örgüt uyumunun işte kalma niyetini ve örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği açıklanmaktadır (Demir, 2015). Ulutaş ve diğerleri (2015) tarafından havalimanı çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise birey-örgüt uyumu algısı ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Birey ile örgüt arasındaki uyum düzeyinin yüksek olması aynı zamanda bireyin işine yabancılaşmasının önüne geçmekte; örgütle bütünleşmesini olanaklı kılmaktadır. Tuna ve Yeşiltaş (2014) tarafından Ankara ve Antalya illerinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada örgüt ikliminin işten ayrılma niyeti, örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda etik iklim ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin söz konusu olduğu; işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif; örgütsel özdeşleşmenin ise işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde bir etki yarattığı belirlenmiştir. Bireyin ihtiyaçlarının örgüt tarafından

karşılanamaması ve/veya örgütün gerekliliklerini yerine getirebilecek beceri ve yeteneklere sahip olmaması turizm işletmelerinde yabancılaşmanın en büyük nedeni olarak gösterilmektedir (Seymen ve diğerleri, 2017: 424). Sektöre duyulan ilgi, iş bulma ve yükselme olanakları, çalışma koşulları, ücret ve ek gelirler bireylerin turizm sektöründen beklentilerini ifade ederken (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000); sektörün beklentileri ise arkadaşçıl, yardımsever ve hizmet verme yatkınlığı olan bireylerin istihdam edilmesi yönündedir (Teng ve Barrows, 2009: 1420).

Sonuç itibariyle bir örgütte işgörenin mutlu olması ve buna istinaden yüksek düzeyde performans sergilemesi ücret, terfi olanakları, yönetim ve liderlik tarzı gibi pek çok etkene bağlıdır. Birey-örgüt uyumu söz konusu etkenlerin başında gelmektedir. Öncelikle birey ile örgüt arasında değerler açısından uyum olması beklenmektedir. Bireyin sahip olduğu özellikler ile örgüt değerleri birbiriyle benzerlik gösterdiğinde ve bütünleştiğinde birey üyesi olduğu örgütü daha fazla benimsemektedir. Aynı zamanda birey örgüt tarafından belirlenen rol ve görevlere uygun yetenek ve becerilere sahip olduğunda; ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığına inandığında örgüte karşı aidiyet duygusu pekişmektedir. İşgören ile örgüt arasında görülen uyum düzeyi örgütsel değerlerin örgüt üyelerince paylaşılma derecesine göre değişmektedir. Çoğunluk tarafından paylaşılan değerler ise güçlü örgüt kültürünün bir göstergesidir. Güçlü örgüt kültürü bireyin örgüte olan bağlılığını artırmakta; yabancılaşmasının ise önüne geçmektedir. Örgütsel yabancılaşma diğer örgütlerde olduğu kadar turizm işletmelerinde de arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü sektörün devamlılığı büyük ölçüde insan kaynağına dayalıdır ve yalnızca işinden memnun olan işgören iyi hizmet verebilmektedir. Bu nedenle çalışma koşulları işgörenin işini severek yapabileceği ve örgüte karşı bağlılık geliştirebileceği şekilde düzenlenmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİREY-ÖRGÜT UYUMU ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu başlık altında araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, sorunsalı, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri yer almaktadır.

3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt değerleri ile kişisel değerler arasındaki uyum olarak tanımlanan birey-örgüt uyumu (Chatman, 1989: 339) işgören davranışını etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Birey-örgüt uyumunun yüksek olması işgörenlerin rol ötesi pozitif davranışlar sergilemelerine ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilik düzeyinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Miles ve diğerleri, 2002: 55). Büyük ölçüde insan kaynağına ihtiyaç duyan turizm sektöründe ise birey-örgüt uyumu işgörenlerin tatmin düzeylerini artırmakta; işten ayrılma niyetlerini ise olumsuz etkilemektedir (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005: 84).

Araştırmanın amacı otel işletmesi çalışanlarının birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki korelasyonel ilişki üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bireyin bağlı bulunduğu örgütle bütünleşmesini sağlayan örgüt kültürü işgören davranışını etkilemektedir. McConnell (2003: 147-148) tarafından birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve duygusal bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu açıklanmıştır. Benzer şekilde Gülova ve Demirsoy (2012: 72-73) hizmet işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya koymuşlardır. Kısacası bireyin iş çevresi ile tutum ve davranışlarının ilişkili olduğu görülmektedir (Westerman ve Vanka, 2005: 409). Bu nedenle birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki söz konusu ilişki

üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici bir role sahip olabileceği varsayılarak araştırma modeli kurulmuş ve bu çerçevede hipotezler geliştirilmiştir.

Emek-yoğun bir sektör olma özelliği gösteren turizmde rekabet üstünlüğü sağlayabilmek daha çok insan kaynağına bağlıdır. Özellikle de turizm harcamalarının büyük bir bölümünün gerçekleştiği konaklama işletmelerinde işgörenlerin (iç müşteri) memnuniyeti müşteri (dış müşteri) memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. İşe ve iş ortamına uygun işgörenlerin istihdam edilmesi, eğitilmesi ve bu bireyler için gerekli tüm motivasyon unsurlarının sağlanması sektörde verimliliği ve karlılığı artırmaktadır. Neticede çalıştığı örgütün değerlerine benzer değerlere sahip olan, örgütte üstlendiği rol ve görevlerin gereklerini yerine getirebilen ve bunun karşılığında ihtiyaçlarının tamamını karşılayabilen bireylerin örgüte bağlılıkları artmakta; yabancılaşma düzeyleri ise azalmaktadır.

Yerli ve yabancı literatürde araştırma kapsamında yer verilen değişkenlere ve bu değişkenlerin öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin çalışmalar bulunmasına karşın (bkz. Banai ve Reisel, 2007; Nair ve Vohra, 2010; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Ulutaş ve diğerleri, 2015); birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünün değerlendirildiği herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve otel işletmelerinin öz değerlendirme yapabilmelerine imkân sunacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda doğal ve kültürel çekicilikleriyle ön plana çıkan bir destinasyon olma özelliği gösteren İzmir’de turizm sektöründen hakkedilen payın alınabilmesi işletmelerin hizmet kalitesiyle de paralellik göstermektedir (Yılmaz, 2007). Bağlı bulunduğu örgütle arasında uyumsuzluk olduğunu düşünen işgören zamanla örgütüne yabancılaşacak ve bu durum sektörün en önemli sorunlarından birini teşkil eden işgücü devir oranında artışa neden olacaktır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırma İzmir ili merkez ilçede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. 2016 yılı verilerine göre; İzmir’de 6 adet 5 yıldızlı ve 20 adet 4 yıldızlı olmak üzere toplam 26 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Bazı otel işletmelerinin araştırmaya katılmak istememeleri nedeniyle uygulama 3 adet 5

yıldızlı ve 7 adet 4 yıldızlı olmak üzere 10 otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu otel işletmelerindeki çalışan sayısı tüm departmanlar dâhil edilerek toplam 808 olarak tespit edilmiş ve 326 anketin geri dönüşü sağlanabilmiştir.

Araştırmaya zaman ve ekonomik kısıtlar nedeniyle yalnızca İzmir ili merkez ilçede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dâhil edilmiş olması ve söz konusu otel işletmelerinden bazılarının araştırmaya katılmak istememeleri araştırmanın önemli kısıtları arasında yer almaktadır. Bir diğer kısıt otel işletmelerindeki departmanlarda çalışma koşullarının farklılık göstermesi nedeniyle her departmandan (özellikle kat hizmetleri) yeterli sayıda örneklem seçilememiş olmasıdır.

3.1.3. Araştırma Sorunsalı

Otel çalışanlarının uyum algıları ile yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide işletmelerin sahip oldukları kültür tiplerinin önemi ve rolü üzerinde durulan araştırmada; *“Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü nedir?”* temel araştırma sorusuna yanıt aranmaktadır.

İşgörenlerin iş çevreleri ile etkileşimlerinin örgütsel tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Westerman ve Vanka, 2005). Literatürde sahip olduğu kişisel özellikler ile bağlı bulunduğu örgütün değerlerinin uyumlu olduğunu düşünen bireylerin iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Chatman, 1989; O'Reilly ve arkadaşları, 1991; Kristof, 1996; Tepeci ve Barlett, 2002). Buna karşın birey-örgüt uyumsuzluğu örgütsel bağlılığı zayıflatmakta ve işgörenin örgütten uzaklaşmasına yol açmaktadır. Yabancılaşmanın nedenlerinin sorgulandığı araştırmalarda; çalışma ortamının ve iş özelliklerinin bireyin yabancılaşma düzeyi üzerinde doğrudan bir etki yarattığı belirtilmektedir. İş süreçlerinin yalnızca üstler tarafından belirlendiği; bireyin kendini özgürce ifade edemediği ve sosyal ilişkilerin gelişmesine imkân tanınmadığı örgütlerde işgören yabancılaşmasıyla sıklıkla karşılaşmaktadır (Banai ve Reisel, 2004; Özbek, 2011). Kültürel değerlerin örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşıldığı destekleyici kültüre sahip örgütlerde ise işgörenlerin örgütü daha fazla benimsedikleri;

motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmakta ve bu durum örgütsel hedeflere daha hızlı ulaşılmasını sağlamaktadır (Minaslı, 2013: 154).

“Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasında bir ilişki var mıdır?” temel araştırma sorusundan yola çıkılarak belirlenen bir alt sorudur.

Birey ve örgüt arasında uyumun olması hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Irak, 2012: 18). Kılıç (2010: 31) tarafından gerçekleştirilen araştırmada birey-örgüt uyumunun işgören bağlılık düzeyini artırdığı ve iş performansını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmaktadır. Behram ve Dinç (2015: 122) tarafından farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada ise; birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu; işgörenlerin değer uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu algıları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir. Örgütsel güven ve yabancılaşma ilişkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolünün incelendiği bir diğer araştırmada ise birey-örgüt uyumunun sağlandığı örgütlerde yabancılaşmanın ortaya çıkma olasılığının daha az olduğu belirtilmektedir (Özbek, 2011: 241).

“Otel çalışanlarının birey-örgüt uyumu algıları ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?” araştırmanın diğer bir alt sorusu olarak belirlenmiştir.

Literatürde işgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere bağlı olarak farklılaşabildiğini gösteren araştırmalar mevcuttur. Çetinkaya (2016) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin uyum algılarının medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Yücel ve Çetinkaya (2016: 28) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise; cinsiyet faktörünün bireylerin uyum algıları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinin yalnızca işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterdiği; çalışma süresi daha uzun olan işgörenlerin kısa olanlara göre daha az yabancılaştıkları belirtilmektedir (Tanrıverdi ve Kahraman, 2016). Babür (2009) ise 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırma doğrultusunda işgörenlerinin yabancılaşma düzeylerinin eğitim durumu, departman,

işletmedeki ve sektördeki çalışma süresi değişkenlere göre farklılık gösterdiğini açıklanmaktadır.

3.1.4. Araştırma Modeli

Araştırma türleri keşfedici, tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırmalar olarak sınıflandırılmaktadır. Keşfedici araştırmalar problemin ne olduğu tam olarak bilinmiyorsa açığa çıkarılması açısından araştırmacıya fayda sağlamaktadır. Kişilerin, olayların ya da durumların profilini eksiksiz ve hatasız bir şekilde resmeden tanımlayıcı araştırmalar ise keşfedici ya da daha sıklıkla açıklayıcı araştırmaların önceli ya da uzanımdır. Açıklayıcı araştırmalar ise değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Saunders ve diğerleri, 2009: 138-140). Açıklayıcı türde olan bu araştırmada birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki korelasyonel ilişki irdelenmektedir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Şekil 3'te yer verilen araştırma modelinde birey-örgüt uyumu bağımsız değişken ve örgütsel yabancılaşma bağımlı değişken olarak ele alınırken; örgüt kültürü ise bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü

belirleyen düzenleyici (moderator) değişken olarak değerlendirilmektedir. Baron ve Kenny (1986)'e göre düzenleyici değişken; bağımsız değişkenin bir etkisi/sonucu olarak ortaya çıkan aracı değişkenden farklı olarak bağımsız değişkenle birlikte aynı düzeyde bağımlı değişkeni etkilemektedir. Düzenleyici değişken ikinci bir bağımsız değişken görevini üstlenmektedir.

Değerler, normlar ve inançlar bir rgt meydana getiren karakteristikleri temsil ederken; bireyin de kendine özgü bir kişiliği, değerleri, amaç ve tutumları bulunmaktadır. Bireyler ve örgütler benzer özelliklere sahip olduklarında değer uyumu; örgüt tarafından belirlenen rol ve görevleri yerine getirebilecek beceri ve yeteneklere sahip olduklarında beklentiler-beceriler uyumu ve maddi- manevi tüm ihtiyaçları karşılandığında ise gereksinim-karşılanma uyumu söz konusu olmaktadır (Kristof, 1996: 4). Örgütlerde çoğunluk tarafından paylaşılan kültür yüksek düzeyde motivasyon sağlamakta ve böylece örgüt amaçlarının gerçekteştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Demirel ve diğerleri, 2012: 8). Birey ile örgüt arasındaki uyum düzeyinin yüksek olması örgütsel bağlılık (Cable ve Judge, 1996: 300), iş tatmini (Cable ve Judge, 1994: 321), rgtsel vatandaşlık davranışı (Zhao, 2009: 342) gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmakta; buna karşın söz konusu uyum düzeyinin düşük olması işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerini (Hoffman ve Woehr, 2006: 390) güçlendirmektedir. Bu bağlamda örgütsel yabancılaşma da birey-örgüt uyumu ile ilişkilendirilebilecek bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde zgr düşünebilme ve hareket edebilme imkânı bulunmadığına inanan birey kendini güçsüz hissetmekte; yararsız görmekte ve zamanla kendi özünden uzaklaşarak örgüt faaliyetlerini dış mesele olarak değerlendirmektedir (Rajaeepour vd, 2012: 189).

3.1.5. Araştırma Hipotezleri

Otel işletmeleri çalışanlarının birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ortaya koymayı amaçlayan araştırmada literatüre dayalı olarak hipotezler geliştirilmiştir. Yerli ve yabancı literatürde söz konusu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanılamamasına rağmen;

söz konusu kavramların ilgili çeşitli değişkenler üzerine etkilerini ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik bazı araştırmalar bulunmaktadır.

Heritage ve diğerleri (2014) tarafından sağlık hizmetleri ve kamu sektöründen 328 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada kültür tiplerinin (klan, adokrazi ve pazar) iş tatmininin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koyulmuştur. Acar ve Acar (2014) tarafından 99 hastaneden 512 işgören üzerinde gerçekleştirilen; örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmada sağlık örgütlerinin sahip olduğu baskın kültür tipi hiyerarşi olarak belirlenmiş ve örgüt kültürünün performans ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Kim (2014) tarafından dönüşümsel liderlik, klan kültürü, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada duygusal bağlılığın klan kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tamamıyla düzenleyici bir rol üstlendiği; klan kültürünün ise dönüşümsel liderlik ve duygusal bağlılık ilişkisini kısmi olarak düzenlediği görülmüştür. Araştırma aynı zamanda dönüşümsel liderlik ve klan kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ostroff ve diğerleri (2005) tarafından 951 banka çalışanı üzerine gerçekleştirilen araştırmada da uyum türleri ile işgören tutumları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Birey-çevre uyumunun (kişisel değerler ve kültürel değerler arasındaki uyum) tatmin, bağlılık, işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu ve bireyin örgütün bütününe yönelik algıladığı uyum olan subjektif uyumun esneklik ve inovasyon odaklı örgütler için daha önemli olduğu bulgulanmıştır.

Literatürde yer alan araştırmalardan hareketle ve araştırmanın amacı, temel ve alt soruları doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

Ana Hipotez

H₁: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün anlamlı bir rolü vardır.

Alt Hipotezler

H₁: Birey- örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Birey- örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.

H₁₄: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.

H₁₅: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.

H₁₆: Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.

H₁₇: Çalışanların cinsiyetleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₈: Çalışanların medeni durumları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₉: Çalışanların yaşları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₀: Çalışanların eğitim düzeyleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₁: Çalışanların çalışma şekilleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₂: Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₃: Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₄: Çalışanların buldukları departmanları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₅: Çalışanların buldukları pozisyonları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₆: Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₇: Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₈: Çalışanların yaşları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₉: Çalışanların eğitim düzeyleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₀: Çalışanların çalışma şekilleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₁: Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₂: Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₃: Çalışanların buldukları departmanları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₄: Çalışanların buldukları pozisyonları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.6.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İzmir ili merkez ilçede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesinde söz konusu otel işletmelerinin daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları ve çalışan sayısı konusunda daha net bilgilere ulaşılmış olması etkili olmuştur. Büyük çoğunluğunun araştırmaya katılmak istememeleri ve çalışan sayılarının az olması nedeniyle 3 yıldızlı otel işletmeleri araştırma dışında tutulmuştur. İzmir İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nden elde edilen 2016 yılı verilerine göre İzmir'de 6 adet 5 yıldızlı ve 20 adet 4 yıldızlı olmak üzere toplam 26 adet otel işletmesi faaliyet göstermektedir.

Araştırmanın evrenini temsil eden söz konusu otel işletmelerindeki işgören sayısının tam olarak tespit edilememesi nedeniyle küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örneklemede anakitle kümeler ayrılmakta ve kümelerden bazıları rastsal olarak seçilmektedir. Söz konusu kümeler içerisindeki elemanlar heterojen özellik gösterirken; birbirlerine göre homojen özellik taşımaktadır. Anakitle çerçevesinin belirlenmesinin zor ya da imkansıza olduğu durumlarda küme örneklemesinin araştırmacı için avantaj sağladığı görülmektedir (Özdemir, 2010: 92-93).

Bazı otel işletmelerinin araştırmaya katılmak istememeleri ve hatta işletmeleri konusunda herhangi bir bilgi vermeyi dahi reddetmeleri nedeniyle uygulama 3 adet 5 yıldızlı ve 7 adet 4 yıldızlı olmak üzere 10 otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu otel işletmelerindeki çalışan sayısı tüm departmanlar dâhil edilerek toplam 808 olarak belirlenmiş; örneklem alma yoluna gidilerek 326 anketin geri dönüşü sağlanabilmiştir. Bu sayı örneklem büyüklüğünün araştırma için yeterli olduğunu göstermektedir (Bartlett ve diğerleri, 2001: 48; The Survey System, 2017). 2016 yılı Temmuz ayında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından tamamlanan Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi

(TUYUP)'ne göre "Turizm İşletme Belgesi"ne sahip işletmelerdeki işgücü devir oranı % 87,3; konaklama işletmelerinde ise bu oran % 89,9 olarak belirlenmiştir. Tesis türüne göre değerlendirildiğinde 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işgücü devir oranının diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Ayrıca % 108,5 oranı ile İzmir işgücü devir oranının yüksek olduğu iller arasındadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016: 62-66). Bu nedenlerden dolayı araştırmaya söz konusu otel işletmelerinde kısa süreli (özellikle çalışma süresi 1 yıldan az olan) çalışanlar da dâhil edilmiştir. Uygulamanın araştırmacı tarafından yüz yüze yapılması; eksik ya da hatalı anket bulunmaması nedeniyle anketlerin tümü değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.1.7. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada öncelikle konu ile ilgili ayrıntılı bir literatür taraması yapılarak ikincil verilerden (makaleler, kitaplar, istatistikler, araştırma raporları, web siteleri vb.) yararlanılmıştır. Kalitatif ya da kantitatif özellikte olabilen ikincil veriler daha önce farklı araştırma sorularına yanıt bulabilmek adına toplanmış ham veri ve basılı kaynaklardır. İkincil verileri kullanmanın en önemli avantajı araştırmacı için zaman ve para tasarrufu sağlamasıdır (Saunders ve diğerleri, 2009: 256-268). Otel işletmesi çalışanlarının birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ortaya koyabilmek amacıyla literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket, araştırma değişkenlerini ölçmek amacıyla hazırlanan soru formudur. Araştırmanın amacı tam olarak biliniyorsa ve değişkenleri ölçebileceği düşünülüyorsa en etkili veri toplama tekniğidir (Sekaran, 1992:200).

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölüm ve toplam 73 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde otel işletmelerinin *kültür tiplerini* belirlemeye yönelik 24 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği" (Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)'nden alınmıştır. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI) kullanılarak öncelikle işletmelerde klan, adokrasi,

pazar ve hiyerarşi kültürü tiplerinden hangisinin ya da hangilerinin baskın kültür tipi olduğuna karar verilmiştir. Sonraki aşamalarda ise birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki korelasyonel ilişkide örgüt kültürü tiplerinin düzenleyici rolü araştırılmıştır.

OCAI işgören tutum ve davranışlarını yönlendiren değer, inanç ve varsayımları açıklamaya çalışmakta (Scott ve diğerleri, 2003: 928); örgütteki kültürel değişkenleri, insan kaynakları gelişimini, liderlik rolleri, kişisel gelişim ve örgütsel etkinlik arasındaki ilişkileri tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Ramachandran ve diğerleri, 2011: 620). OCAI varolan baskın örgüt kültürü tiplerini sınıflandırma yaklaşımıyla ortaya koymaktadır. Aynı zamanda kültür faktörleri ile ilgili diğer örgütsel değişkenler arasındaki olası karşılıklı ters ilişkinin tanımlanmasını da kolaylaştırmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006; Heritage ve diğerleri, 2014). Howard (1998)'a göre de OCAI örgüt kültürü tiplerini detaylı olarak tanımlaması, söz konusu kültür öğelerini açıklaması, kültürlerarası benzerlikleri ve farklılıkları değerlendirmeye olanak sağlaması ve kültür tiplerini analiz etmeye ve ölçmeye imkân tanınması sebebiyle örgüt kültürünü değerlendirebilmek için oldukça uygun bir ölçüm aracı kabul edilmektedir.

6 farklı bölümden oluşan ölçekte her bir bölümde 4'er ifade bulunmaktadır. Katılımcılardan çalıştıkları ve çalışmak istedikleri işletmeleri ayrı ayrı değerlendirerek 100 puanı her bir bölümde bulunan A, B, C ve D ifadeleri arasında paylaştırmaları istenilmiştir. Buna göre A,B, C ve D ifadelerine verilen puanların toplamı 100'er puan olmak durumundadır. Hangi örgüt kültürü tipinin benimsendiğini ise farklı örgüt tiplerini temsil eden ifadelere verilen puanların kendi aralarında toplanarak aritmetik ortalamalarının alınması sonucu ortaya çıkan skor göstermiştir. (A: Klan Kültürü; B: Adokrasi Kültürü; C: Pazar Kültürü ve D: Hiyerarşi Kültürü)

Anket formunun ikinci bölümü, katılımcıların *birey-örgüt uyumu* algılarını ve *örgütsel yabancılaşma* düzeylerini ölçmeye yönelik toplam 39 ifadeden oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan 9 ifade, katılımcıların *birey-örgüt uyumu* algılarını ölçmeye yönelik olup Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. Söz konusu ölçek “değer uyumu”, “beklentiler-beceriler uyumu” ve “gereksinim-karşılama uyumu” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Böylelikle

katılımcıların bütünleştirici ve tamamlayıcı uyum düzeylerinin aynı anda ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde yer alan diğer 30 ifade ise *örgütsel yabancılaşma* düzeylerini ölçmek amacı ile Mottaz (1981) ve Dean (1961) tarafından geliştirilen yabancılaşma ölçeklerinden alınmıştır. “Güçsüzlük”, “anlamsızlık”, “kendine yabancılaşma” boyutlarından oluşan Mottaz (1981)’ın ölçeğine Dean tarafından geliştirilen “izolasyon” boyutunun Dodder (1969) tarafından faktör analizine tabi tutulmuş hali eklenmiştir. “Güçsüzlük”, “anlamsızlık” ve “kendine yabancılaşma” boyutları işin kendisini ifade ederken; “izolasyon” boyutu örgütü ve iş arkadaşlarını nitelemektedir (Kohn, 1976).

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru bulunmaktadır.

Birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ölçekleri 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeğine göre düzenlenmiştir (Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5). Anketler araştırmacı tarafından Aralık 2016- Mayıs 2017 tarihleri arasında yüz yüze uygulanmıştır ve her bir anketin yanıtlanması yaklaşık 10 dk sürmüştür.

3.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Tablo 3’te araştırma kapsamında yer alan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan 326 işgörenden 120’sinin kadın 206’sinin erkek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle katılımcıların % 36,8’i kadın % 63,2’si ise erkektir. Medeni hal açısından bakıldığında katılımcıların %54’nün evli olduğu görülmektedir.-Katılımcıların %37,4’ü 26-34 yaş aralığındadır. Araştırmaya en az oranda katılım gösterenler ise 44 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunanlardır (%10,4). Katılımcıların % 43,9’u orta öğretim ve altı eğitim düzeyine sahiptir. İşgörenlerin büyük çoğunluğu (%95,1) tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Departmanlar bazında en fazla katılım %35,9 ile yiyecek-içecek departmanından

sağlanmıştır. Güvenlik ve park-bahçe görevlilerinden, teknik servis elemanlarından, görev tanımları belli olmayan çalışanlardan oluşan ve “diğer” şeklinde adlandırılan departman ise %23,9 ile ikinci sırada yer almaktadır. Kendi içlerinde departmanlara ayrıldığında çalışan sayılarının yetersiz kalacağı ve değerlendirmelerde sorun teşkil edeceği düşünüldüğünden bu tür bir gruplandırma yapılması uygun görülmüştür. Araştırmaya katılanların %79,8’ini orta ve alt kademe çalışanları temsil etmektedir. Departman şefleri ve departman müdürlerinin katılımı aynı oranda olup %9,2’dir. Üst yönetim kademesinden ise yalnızca 6 kişi (%1,8) araştırmaya katılmıştır. Mevcut işletmedeki çalışma süresine göre araştırmaya katılanların %34’ü bulunduğu işletmede 1 yıldan daha az süredir hizmet verirken %10,4’ü 7-9 yıl arası hizmet verenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların %11’i ise aynı işletmede 10 yıl ve üzeri hizmet verenlerden oluşmaktadır. Mevcut pozisyondaki çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde 10 yıl ve daha fazla süredir aynı pozisyonda çalışan katılımcının bulunmadığı; 7-9 yıl arası aynı pozisyonda çalışan katılımcı sayısının en az olduğu ortaya çıkmaktadır (14,1). 1 yıldan daha az süre aynı pozisyonda çalışanların oranı ise %37,4 ile en fazladır. Söz konusu bulgular konaklama işletmelerinde işgücü devir oranının %89,9 olarak belirlendiği ve bu oranın özellikle 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde diğerlerine göre daha yüksek olduğunun ortaya konduğu TUYUP (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016: 62-66)’ u destekler niteliktedir. Araştırma sürecinde otel yöneticilerinin işgörelere gelir durumlarını belirtmemeleri konusunda uyarıda bulunmaları nedeniyle gelir konusunda yeterli veri elde edilememiş; bu değişkene analizlerde yer verilememiştir.

Tablo 3:Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
Cinsiyet			Departman		
Kadın	120	36,8	Ön büro	41	12,6
Erkek	206	63,2	Kat hizmetleri	48	14,7
			Yiyecek içecek	117	35,9
Medeni Hal			Muhasebe	34	10,4
Evi	176	54	Yönetim	8	2,5
Bekâr	150	46	Diğer	78	23,9
Yaş			Pozisyon		
17-25 yaş arası	77	23,6	Çalışan	260	79,8
26-34 yaş arası	122	37,4	Departman şefi	30	9,2
35-43 yaş arası	93	28,5	Departman müdürü	30	9,2
44 yaş ve üzeri	34	10,4	Genel müdür/müdür yardımcısı	6	1,8
Eğitim Durumu			Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi		
Orta öğretim ve altı	143	43,9	1 yıl altı	111	34,0
Ön lisans	66	20,2	1-3 yıl	93	28,5
Lisans	113	34,7	4-6 yıl	52	16,0
Lisansüstü	4	1,2	7-9 yıl	34	10,4
			10 yıl ve üzeri	36	11,0
Çalışma Şekli			Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi		
Yarı zamanlı	16	4,9	1 yıl altı	122	37,4
Tam zamanlı	310	95,1	1-3 yıl	108	33,1
			4-6 yıl	50	15,3
			7-9 yıl	46	14,1

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik ölçek maddelerine verilen yanıtlar arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle güvenilirlik ölçeğin araştırma değişkenlerini ne derece doğru ölçtüğünü ile ilgilidir. Araştırmada kullanılan ölçek benzer durumlar için tekrarlandığında aynı ya da birbirine yakın sonuçlar elde ediliyorsa güvenilir olarak kabul edilmektedir. Likert tipi derecelendirme ölçeklerinin kullanıldığı araştırmalarda Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmaktadır. Cronbach's alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almakta; 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Genelde bu değer 0,70'den büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2014: 181-183; Özdemir, 2010: 74-75).

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade sayısı	Cronbach's alpha (α)
Örgütsel Yabancılaşma	29	0,83
Güçsüzlük	7	0,67
Anlamsızlık	6	0,59
Kendine Yabancılaşma	7	0,67
İzolasyon	9	0,59
Birey-Örgüt Uyumu	9	0,87
Değer Uyumu	3	0,82
Beklentiler-Beceriler Uyumu	3	0,88
Gereksinim-Karşılama Uyumu	3	0,80

Tablo 4'te gösterildiği üzere birey-örgüt uyumu ölçeğini oluşturan 9 ifadenin tümü analize tabi tutulmuştur. Ölçeğin bütünü ve boyutlar bazında elde edilen güvenilirlik analizi sonuçları beklenen değerler üzerindedir. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinde ise 29 ifade analize tabi tutulmuş; yalnızca ölçeğin anlamsızlık boyutunda yer alan “Yaptığım işin gerçekte ne derece önemli olduğunu sıklıkla sorgulamaktayım.” ifadesi yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu anlamsız çıkmış ve bu nedenle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğin bütünü Cronbach's alpha katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır. Ancak boyutlar bazında gerçekleştirilen analizlerde söz konusu değerlerin 0,70 altında kaldığı görülmektedir. Özdamar (1999)'a göre güvenilirlik katsayısı 0,00 ile 0,40 arası olduğunda ölçek güvenilir

değildir. 0,41 ile 0,60 arası olduğunda düşük güvenilirlikte; 0,61 ile 0,80 arası olduğunda orta güvenilirlikte ve 0,81 ile 1,00 olduğunda ise yüksek güvenilirliktedir. Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda örgütsel yabancılaşma ölçeğinin boyutları da güvenilir kabul edilmiştir. Toplam 38 ifadeden oluşan birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ölçeklerinin tümünün Cronbach's alpha katsayısı ise **0,78** olarak hesaplanmıştır.

3.2.3. Katılımcıların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeylerini ortaya koyabilmek için tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmış; ifadelere katılım düzeyi yüzdeleri, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 5'te belirtilen aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında katılımcılar yaptıkları işin önemli ve değerli olduğunu kabul etmekte (=3,93) ve çalıştıkları işletmenin başarısına önemli katkılar sağladığına inanmaktadırlar (=3,86). Diğer bir deyişle işgörenler yaptıkları işi anlamlı bulmakta; bağlı buldukları örgüt tarafından da önemsendiğini düşünmektedirler. Ancak işgörenlerin üstlerine danışmaksızın işleri hakkında karar verebilme (=2,78) ve değişiklik yapma olanaklarına sahip olmadıkları ortaya çıkmaktadır (=3,03). Bu nedenle işgörenlerin daha çok güçsüzlük boyutunda örgüte yabancılaştıkları görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Örgütsel Yabancılaşma Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Örgütsel Yabancılaşma İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		%	%	%	%	%		
Güçsüzlük	İşimi gerçekleştirirken yeterince serbest davranabiliyorum.	15,3	16,6	24,2	30,4	13,5	3,10	1,27
	İşim konusunda muhakeme yapabilme şansına sahibim.	7,1	15,6	18,7	41,1	17,5	3,46	1,15
	İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda çok fazla söz hakkına sahip değilim.	7,1	21,5	20,2	32,8	18,4	3,34	1,20
	Üstüme danışmaksızın işim hakkında birçok karar verebilmekteyim.	17,5	27,3	23,3	23,0	8,9	2,78	1,23
Güçsüzlük	İşim hakkında değişiklikler yapma şansım yok.	14,4	23,3	20,6	27,3	14,4	3,03	1,29
	Günlük aktivitelerim büyük ölçüde başkalar tarafından belirlenmektedir.	12,6	24,5	14,1	26,4	22,4	3,21	1,36
	İş rol ve görevlerimi yerine getirirken kendi kararlarımı verebiliyorum.	10,7	17,8	15,3	38,0	18,1	3,35	1,26
Anlamsızlık	Yaptığım iş çalıştığım işletmenin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır.	4,3	6,4	16,6	43,6	29,1	3,86	1,04
	Bazen bu işi neden yaptığımı tamamen anladığımdan emin değilim.	11,3	14,1	13,2	27,9	33,4	3,57	1,37
	Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerlidir.	7,1	6,1	12,6	34,4	39,9	3,93	1,18
	Genellikle yaptığım işin çalıştığım işletmede önemsenmediği kanaatindeyim.	12,6	21,5	18,4	26,4	21,2	3,22	1,33

Anlamsızlık	Yaptığım işin çalıştığım işletmedeki diğer çalışanlarıkiyle uyumlu olduğu kanaatindeyim.	9,8	9,5	18,4	40,8	21,5	3,54	1,21
	Çalıştığım işletmede üstlendiğim rolün işletmenin genel yapısıyla uyumlu olduğunu düşünüyorum.	5,5	8,9	16,3	47,2	22,1	3,71	1,08
Kendine Yabancılaşma	Bazen çalıştığım işletmede kendimi yapayalnız hissediyorum.	9,2	15,0	19,9	26,7	29,1	3,51	1,30
	İş arkadaşlarım tarafından istediğim sıklıkla dışarı davet edilmiyorum.	8,6	13,5	20,9	27,3	29,8	3,56	1,28
	Çalıştığım işletmede iş görenlerin çoğu nadiren kendini yalnız hissetmektedir.	15,3	27,3	29,1	18,1	10,1	2,80	1,20
	Çalıştığım işletmede gerçek arkadaşlıklar edinmek her zaman kolaydır.	17,5	13,2	24,5	31,6	13,2	3,09	1,29
Kendine Yabancılaşma	Çalıştığım işletmede kendini arkadaş canlısı olarak gösteren biri her zaman arkadaş edinebilir.	7,4	9,5	20,9	37,7	24,5	3,62	1,17
	Çalışma ortamım aslında sıcak ve samimidir.	8,3	6,7	21,5	38,7	24,8	3,65	1,17
	Çalıştığım işletmede kişilerarası güvenilir bağlara fazla rastlanmamaktadır.	12,3	16,3	27,6	23,6	20,2	3,23	1,28
İzolasyon	Çalıştığım işletmede herkes kendiliğinden (doğal olarak) arkadaş canlısı ve yardımseverdir.	9,2	16,6	29,8	29,4	15,0	3,24	1,17
	İş arkadaşlarımı istediğim sıklıkla ziyaret etmiyorum.	5,5	20,6	34,7	27,0	12,3	3,19	1,07
	Yaptığım iş bende herhangi bir başarı hissi uyandırmamaktadır.	13,2	14,4	17,5	27,3	27,6	3,41	1,37
	Yaptığım işin en tatmin edici tarafı aldığım ücrettir.	5,2	8,3	23,3	22,4	40,8	3,85	1,19
	Yaptığım iş bende kendimi gerçekleştirebilme hissi uyandırmaktadır.	14,1	12,9	29,1	32,8	11,0	3,13	1,20

İzolasyon	Yaptığım işte gerçek beceri ve yeteneklerimi kullanabilme fırsatına çok fazla sahip değilim.	13,2	18,7	24,8	23,3	19,9	3,18	1,31
	Yaptığım işin başlı başına tatmin edici bir deneyim olduğu kanaatindeyim.	11,3	12,3	23,3	34,7	18,4	3,36	1,24
	Yaptığım iş yaratıcılığa çok fazla imkân tanımadığından rutin ve sıkıcı.	11,0	12,6	24,2	31,3	20,9	3,38	1,25
	Yaptığım işin ilginç ve teşvik edici olduğunu düşünüyorum.	11,3	19,3	25,8	33,4	10,1	3,11	1,17

Aynı zamanda, işgörenlerin çalışma ortamlarını sıcak ve samimi bulmalarına rağmen (=3,65); zaman zaman kendilerini yalnız hissettikleri (=3,51) görülmektedir. Yaptıkları iş konusunda değerlendirmelerde bulunan işgörenler; aldıkları ücretin yaptıkları işin en tatmin edici yönü olduğunu vurgulamaktadırlar (=3,85). Alt boyutlar bazında değerlendirme yapıldığında; işgörenlerin en fazla anlamsızlık (=3,64); en az güçsüzlük (=3,18) boyutlarında yabancılaştıkları tespit edilmiştir. Buna göre yaptıkları işi anlamsız bulan işgörenlerin; işleri hakkında karar alma ve uygulamada söz sahibi oldukları söylenebilmektedir.

3.2.4. Katılımcıların Birey-Örgüt Uyumu Düzeyleri

Katılımcıların birey-örgüt uyumu düzeylerini ortaya koyabilmek için ifadelerle katılım düzeyi yüzdeleri, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 6'da görüldüğü üzere aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında işgörenlerin birey-örgüt uyumu düzeylerinin en fazla beklentiler-beceriler uyumu boyutunda gerçekleştiği görülmektedir. İşgörenler, kişisel becerileri ile yaptıkları işin kendilerinden beklentileri arasında çok iyi bir uyumun olduğunu ifade etmektedirler (=3,80). Ancak yaptıkları işin bir işten bekledikleri her şeyi karşılamadığını ifade etmektedirler (=2,69).

Tablo 6: Katılımcıların Birey-Örgüt Uyumları Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Birey-Örgüt Uyumları İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		%	%	%	%	%		
Değer Uyumları	Hayatta değer verdiğim şeylerle çalıştığım işletmenin değer verdiği şeyler birbirine çok benzemektedir.	23,6	18,7	26,7	20,2	10,7	2,75	1,30
	Kişisel değerlerim çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleriyle uyumludur.	11,3	18,4	24,5	31,0	14,7	3,19	1,22
	Çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleri hayatta değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum göstermektedir.	11,0	19,0	27,9	29,4	12,6	3,13	1,18
Beklentiler- Beceriler Uyumları	Kişisel becerilerim ile işimin benden beklentileri arasında çok iyi bir uyum vardır.	6,1	8,6	14,7	40,2	30,4	3,80	1,14
	Yeteneklerim ve eğitimim işimin gerektirdikleri ile iyi bir uyum halindedir.	6,4	12,3	11,3	39,3	30,7	3,75	1,19
Beklentiler- Beceriler	Kişisel becerilerim ile eğitimim işimin benden beklendikleriyle iyi bir uyum içerisindedir.	6,4	9,2	13,8	42,3	28,2	3,76	1,14
Gereksinim- Karşılama Uyumları	İşimin benden beklendiği ile benim bir işten beklendiğim arasında iyi bir uyum vardır.	10,4	13,8	27,0	35,6	13,2	3,27	1,16
	Şimdiki işim bir işten beklendiğim nitelikleri olabildiğince karşılamaktadır.	11,7	17,8	30,4	28,2	12,0	3,11	1,18
	Şimdiki işim bir işten beklendiğim her şeyi karşılamaktadır.	20,6	23,6	28,8	19,3	7,7	2,69	1,21

Değer uyumu boyutuna bakıldığında ise; işgörenler kişisel değerleri ile çalıştıkları işletmenin değerlerini uyumlu bulmalarına rağmen (=3,19); hayatta değer verdikleri şeylerle çalıştıkları işletme için önemli olan şeylerin birbirleriyle fazla benzemediğini ifade etmektedirler (=2,75). İşgörenlerin uyum algıları alt boyutlar açısından incelendiğinde ise; birey-örgüt uyumunun en fazla beklentiler-beceriler uyumu boyutunda gerçekleştiği görülmüştür (=3,77). Değer uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu algılarının ise eşit düzeyde olduğu (=3,03) sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenler kendilerine verilen rol ve görevlerle uyumlu beceri ve yeteneklere sahip olduklarına inanmalarına rağmen; bağlı buldukları örgüt tarafından ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığı düşüncesindedirler.

3.2.5. Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinin işgörenlerine göre sahip oldukları ve çalışmak istedikleri örgüt kültürü tiplerini belirleyebilmek için Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (OCAI)'nden yararlanılmıştır. Ölçekte “Klan”, “Adokrasi”, “Pazar” ve “Hiyerarşi” kültür tiplerini ortaya koymaya yönelik 24 ifade bulunmaktadır. İşletmelerin kültür tiplerinin belirlenebilmesi için tanımlayıcı istatistikler kullanılmış; aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerlerine yer verilmiştir. Tablo 7’de otel işletmelerinin sahip oldukları ve sahip olmak istedikleri kültür tiplerine ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama değerleri yer almaktadır.

Tablo 7: Katılımcılara Göre Otel İşletmelerinin Sahip Oldukları ve Çalışmak İstedikleri Kültür Tiplerine İlişkin Bulgular

1 Nolu İşletme	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sahip Olduğu Kültür Tipi					
Klan	66	26,2121	7,18822	10,83	50,00
Adokrasi	66	20,8333	5,26641	8,33	31,67
Pazar	66	25,3283	5,64604	15,00	45,00
Hiyerarşi	66	27,7020	8,05040	15,00	50,00
İstenen Kültür Tipi					
Klan	66	29,6540	7,39931	10,00	54,17
Adokrasi	66	25,2904	5,67739	3,33	43,33
Pazar	66	23,8510	6,54009	5,83	53,33
Hiyerarşi	66	21,2374	5,82003	4,17	34,17
2 Nolu İşletme					
2 Nolu İşletme	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sahip Olduğu Kültür Tipi					
Klan	62	24,1371	9,66287	1,67	69,17
Adokrasi	62	20,3118	5,71997	0,00	31,67
Pazar	62	26,1774	7,95822	6,67	60,00
Hiyerarşi	62	29,1398	9,55400	,83	67,50
İstenen Kültür Tipi					
Klan	62	32,9839	9,29376	20,00	61,67
Adokrasi	62	23,6290	4,68764	6,67	35,00
Pazar	62	21,3575	5,88914	6,67	35,83
Hiyerarşi	62	22,0027	6,13015	8,33	43,33
3 Nolu İşletme					
3 Nolu İşletme	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sahip Olduğu Kültür Tipi					
Klan	55	24,4394	9,79871	1,67	68,33
Adokrasi	55	21,4697	5,78677	1,67	31,67
Pazar	55	25,0303	11,08906	3,33	95,00
Hiyerarşi	55	29,0606	11,01819	1,67	56,67

İstenen Kültür Tipi					
Klan	55	31,5758	10,97565	20,83	86,67
Adokrasi	55	23,3485	5,42317	1,67	35,00
Pazar	55	23,2576	6,56613	0,00	40,00
Hiyerarşi	55	21,7939	5,99905	5,00	39,17
4 Nolu İşletme					
Sahip Olduğu Kültür Tipi	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Klan	41	26,1585	7,45793	5,00	45,00
Adokrasi	41	21,9106	5,79225	0,00	31,67
Pazar	41	24,5528	6,35221	10,83	41,67
Hiyerarşi	41	27,3780	8,00295	16,67	61,67
İstenen Kültür Tipi					
Klan	41	28,2520	6,63483	15,00	46,67
Adokrasi	41	22,7642	4,93865	10,00	32,50
Pazar	41	23,6382	3,75350	16,67	31,67
Hiyerarşi	41	25,3455	5,89543	15,00	47,50
5 Nolu İşletme					
Sahip Olduğu Kültür Tipi	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Klan	20	30,0833	9,70282	16,67	56,67
Adokrasi	20	21,8750	5,89178	13,33	42,50
Pazar	20	22,2500	5,67839	10,00	32,50
Hiyerarşi	20	25,8750	6,36646	13,33	38,33
İstenen Kültür Tipi					
Klan	20	31,5000	9,21875	15,00	56,67
Adokrasi	20	23,2083	3,49681	16,67	29,17
Pazar	20	22,7500	6,44420	13,33	45,00
Hiyerarşi	20	22,6250	6,30183	8,33	32,50
6 Nolu İşletme					
Sahip Olduğu Kültür Tipi	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Klan	27	24,6605	10,93947	8,33	55,00
Adokrasi	27	18,8272	5,41178	9,17	27,50
Pazar	27	21,5123	6,41361	9,17	32,50
Hiyerarşi	27	34,8148	13,68005	18,33	73,33

İstenen Kültür Tipi					
Klan	27	31,1111	8,60456	20,83	55,00
Adokrasi	27	24,1667	5,42529	11,67	32,50
Pazar	27	22,5617	4,75874	12,50	32,50
Hiyerarşi	27	22,0370	5,66767	10,83	35,00
7 Nolu İşletme	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sahip Olduğu Kültür Tipi					
Klan	19	24,6930	8,86373	13,33	50,83
Adokrasi	19	22,5000	4,47903	14,17	30,00
Pazar	19	25,3947	3,39490	18,33	31,67
Hiyerarşi	19	27,6754	9,14382	10,00	44,17
İstenen Kültür Tipi					
Klan	19	28,5526	7,57087	18,33	54,17
Adokrasi	19	24,0789	3,80763	12,50	30,00
Pazar	19	23,4649	5,73504	4,17	31,67
Hiyerarşi	19	23,9035	4,59008	10,00	33,33
8 Nolu İşletme	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sahip Olduğu Kültür Tipi					
Klan	12	26,6667	11,74756	6,67	43,33
Adokrasi	12	18,9583	5,57462	8,33	25,83
Pazar	12	25,0694	8,22243	6,67	35,83
Hiyerarşi	12	29,3056	7,16714	15,83	39,17
İstenen Kültür Tipi					
Klan	12	29,0972	8,57571	15,00	45,00
Adokrasi	12	24,0972	2,85284	19,17	28,33
Pazar	12	22,0833	4,62618	13,33	28,33
Hiyerarşi	12	24,4444	4,00967	18,33	32,50
9 Nolu İşletme	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sahip Olduğu Kültür Tipi					
Klan	9	30,0000	7,78398	23,33	44,17
Adokrasi	9	22,8704	3,91115	15,83	26,67
Pazar	9	20,0926	4,83126	13,33	28,33
Hiyerarşi	9	26,4815	7,78150	14,17	40,00

İstenen Kültür Tipi					
Klan	9	33,3333	11,50181	19,17	55,00
Adokrasi	9	26,1111	5,35218	18,33	32,50
Pazar	9	20,0000	9,55612	3,33	33,33
Hiyerarşi	9	20,5556	5,33594	12,50	29,17
10 Nolu İşletme	İşgören sayısı	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sahip Olduğu Kültür Tipi					
Klan	15	27,6111	9,14427	10,83	45,00
Adokrasi	15	22,0556	6,29048	8,33	35,83
Pazar	15	23,1667	5,07093	12,50	34,17
Hiyerarşi	15	27,0556	10,51202	8,33	42,50
İstenen Kültür Tipi					
Klan	15	28,9444	6,78077	20,83	46,67
Adokrasi	15	26,3889	6,55159	14,17	41,67
Pazar	15	20,7778	5,17038	9,17	25,00
Hiyerarşi	15	24,0000	5,53847	11,67	35,00

Tablo 7’de bulunan 1,2 ve 3 nolu işletmeler 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında sahip oldukları örgüt kültürü tiplerinin hiyerarşi kültürü olduğu; ancak otel işletmeleri çalışanlarının klan kültürüne sahip bir işletmede çalışmak istedikleri ortaya çıkmaktadır. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 nolu işletmeler ise 4 yıldızlı otel işletmeleridir. Söz konusu otel işletmeleri arasında yalnızca 5,9 ve 10 nolu işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürü tiplerinin klan kültürü olduğu; diğerlerinin ise hiyerarşi kültür tipini benimsedikleri görülmektedir. Sonuç itibariyle araştırmada otel işletmelerinin hiyerarşi ve klan kültürü olmak üzere iki farklı örgüt kültürü tipine sahip oldukları görülmüştür.

Otel işletmelerinde birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki düzeyini ve bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ortaya koymak; demografik değişkenlere göre işgörenlerin uyum algılarında ve yabancılaşma düzeylerinde farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak için gerçekleştirilen istatistik testler (korelasyon, hiyerarşik regresyon, t-testi ve anova testleri) iki farklı kültür tipi için ayrı ayrı uygulanmıştır.

3.2.6. Normallik Analizi Sonuçları

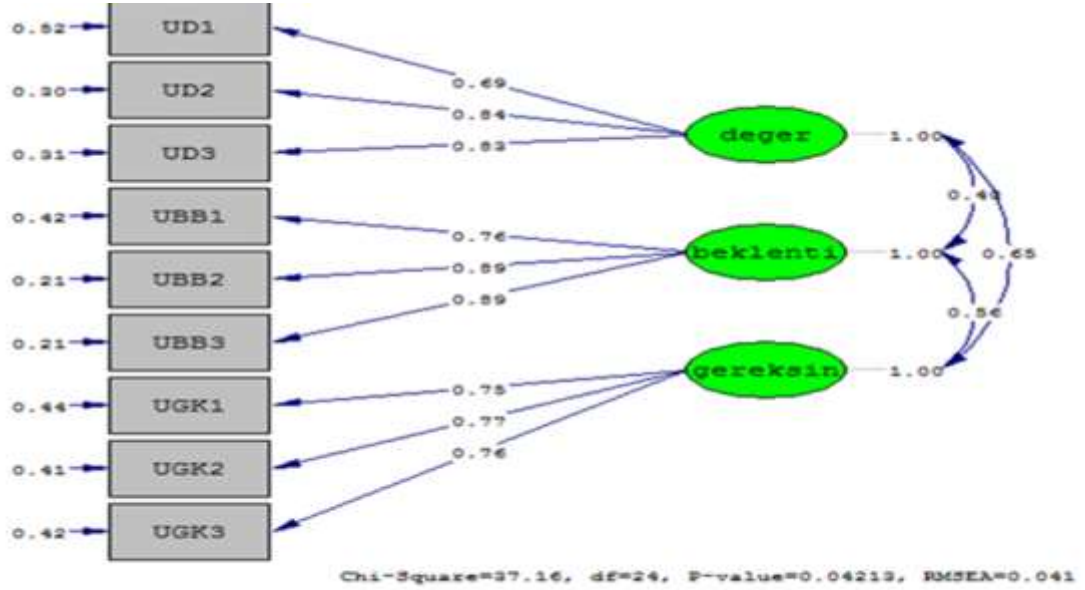
Araştırmada parametrik ya da parametrik olmayan testleri uygulamaya karar verebilmek için verilerin normalliği değerlendirilmiştir. Normallik simetri olmayı, çan eğrisini ve aşırı değerlerin az olduğu durumları ifade etmektedir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ortaya koymak için Kolmogorov–Smirnov (KS), Shapiro–Wilk (SW) testi sonuçlarına, çarpıklık-basıklık değerlerine ve normal Q–Q plot olarak adlandırılan grafiğe de bakılmaktadır. Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı olmayan değer (sig. değeri, 05’in üstü) verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Pallant, 2016: 71-75).

Araştırmada normallik analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel yabancılaşma ve birey-örgüt uyumu ölçekleri için elde edilen Kolmogorov-Smirnov değerlerinin anlamlı olmadığı (sig. değeri, 05’in altı) görülmektedir. Söz konusu değerlere göre verilerin normal dağılmadığı gözlemlenmiştir. Ancak normallik analizinde göz önünde bulundurulması gereken diğer koşullardan biri de çarpıklık-basıklık değerleridir. George ve Mallery (2006: 99)’ e göre -2 ve +2 aralığında olan çarpıklık-basıklık değerleri verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu nedenle araştırmada veri analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır.

3.2.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ölçüm modeli olarak da isimlendirilmekte olup gözlenen değişkenler ile bu gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçüldüğü kabul edilen yapı ya da yapılar arasındaki ilişkileri test etmek için kullanılmaktadır (Wetson & Gore, 2006). Araştırmada “**Birey Örgüt Uyumu**” ölçeğinin üç boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Birey-örgüt uyumu ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi çıktılarına ilişkin ölçüm modeli ve faktör yük değerleri Şekil 4’te görülmektedir.

Şekil 4: Birey-Örgüt Uyumu Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri



Birey-Örgüt Uyumu” ölçeğinde her boyutu temsil eden maddelere ait faktör yük değerleri sırasıyla değer uyumu boyutu (değer) için 0,69-0,84 arasında; beklentiler-beceriler uyumu (beklenti) için 0,76-0,89 arasında; gereksinim-karşılanma uyumu boyutu (gereksinim) için 0,75-0,77 arasındadır. Katsayılar, her bir maddenin ilgili boyut ile ilişkisini gösteren korelasyon katsayılar matrisini temsil etmekte olup; kabul edilebilirliği yüksek düzeydedir. Modelin uyum iyiliğini gösteren diğer önemli indeks ve yorumları Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 8: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri

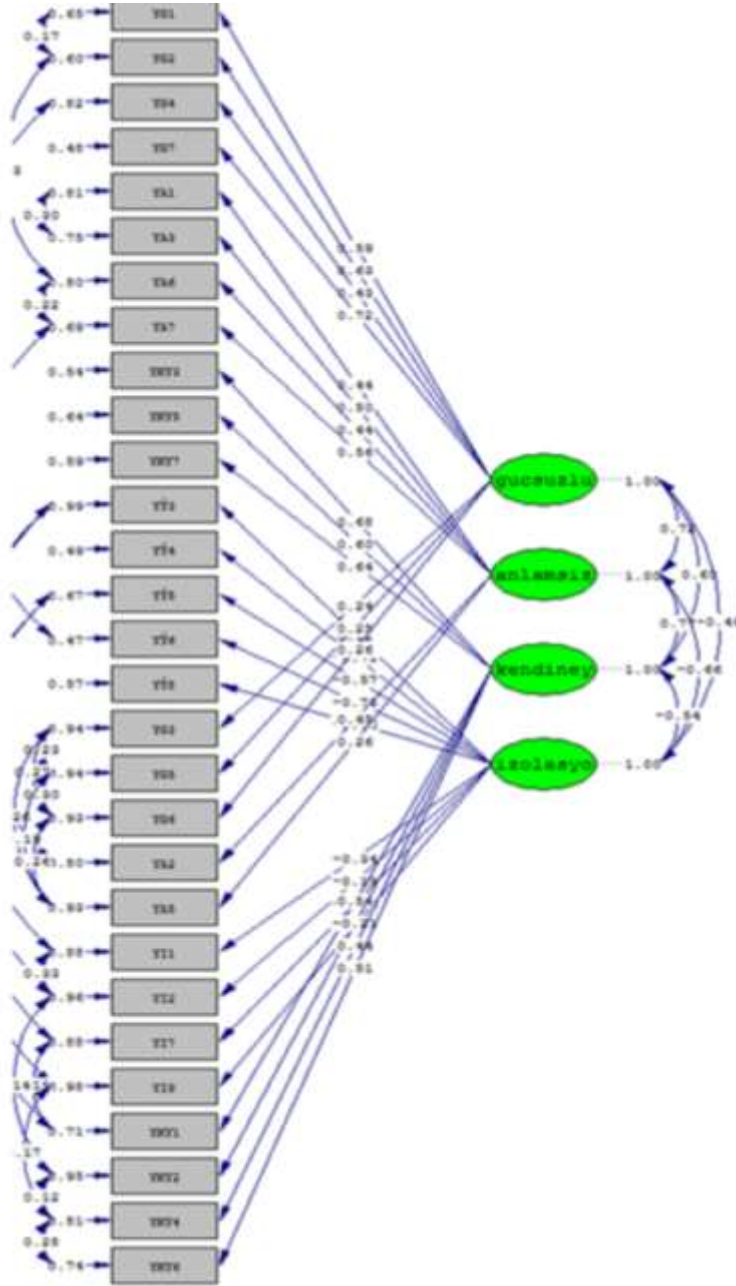
Uyum İndeksi	Hesaplanan Değer	Kritik Değer	Uyum	Kaynak
İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index- GFI)	0,97	0,90	Mükemmel uyum	Kline, 2005
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index NNFI)	0,98	0,95	Mükemmel uyum	Hu ve Bentler, 1999
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index –CFI)	0,99	0,95	Mükemmel uyum	Hu ve Bentler, 1999

Tablo 8 incelendiğinde; modelin uyum iyiliğinin mükemmel olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda “Birey-Örgüt Uyumunu” ölçeğinin faktör yapısının DFA sonucunda doğrulandığı görülmektedir.

LISREL programında, model uyumunu test etmek amacıyla incelenen ilk uyum indeksi Ki Kare (χ^2) değerinin serbestlik derecesine (sd) bölünmesiyle elde edilen değerdir. Şekil 6’da görülen modelin χ^2/sd değeri 1.54 olarak bulunmuştur. χ^2/sd değerinin 1’den büyük ve 3’e yakın bir değer olması model uyumunun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Wheaton ve ark 1977, Carmines ve McIver 1981, Marsh ve Hocevar 1985). Model uyumunu test etmek amacıyla incelenen diğer bir uyum indeksi Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) değeridir. Çalışmada DFA ölçüm modeline ilişkin RMSEA değerinin 0,04 olması da modelin genel uyumunun iyi olduğunu göstermektedir (Browne ve Cudeck 1993, Jöreskog ve Sörbom 1993, Muthen ve Muthen 2002).

“Örgütsel Yabancılaşma” ölçeğinin dört boyutlu faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi amacıyla birinci düzey DFA yapılmıştır. Örgütsel yabancılaşma ölçeğinin DFA çıktılarına ilişkin ölçüm modeli ve faktör yük değerleri Şekil 5’te görülmektedir.

Şekil 5: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği DFA Çıktılarına İlişkin Ölçüm Modeli ve Faktör Yükleri



Chi-Square: 652.08 , df:348 , P-Value: 0.00000 , RMSEA: 0.052

Örgütsel Yabancılaşma ölçeğinde her boyutu temsil eden maddelere ait faktör ağırlıkları sırasıyla güçsüzlük boyutu için 0,24-0,72 arasında; anlamsızlık için 0,26-0,65 arasında; kendine yabancılaşma için 0,23-0,65 arasında ve izolasyon boyutu için 0,34-0,78 arasındadır. Katsayı değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Modelin uyum iyiliğini gösteren diğer önemli indeks ve yorumları Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Model Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Hesaplanan Değer	Kritik Değer	Uyum	Kaynak
GFI	0.88	0,90	Kabul edilebilir	Marsh ve diğerleri, 1988
NNFI	0,87	0,95	kabul edilebilir	Sümer, 2000
CFI	0,89	0,95	kabul edilebilir	Sümer, 2000

Tablo 9 incelendiğinde; modelin uyum iyiliğinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgularlar ışığında “Örgütsel Yabancılaşma” ölçeğinin faktör yapısının DFA sonucunda doğrulandığı görülmektedir. 1.87 olarak hesaplanan χ^2/sd oranının 1’den büyük ve 3’e yakın bir değer olması ve 0.05 olarak bulunan RMSEA değeri modelin genel uyumunun iyi olduğunu göstermektedir.

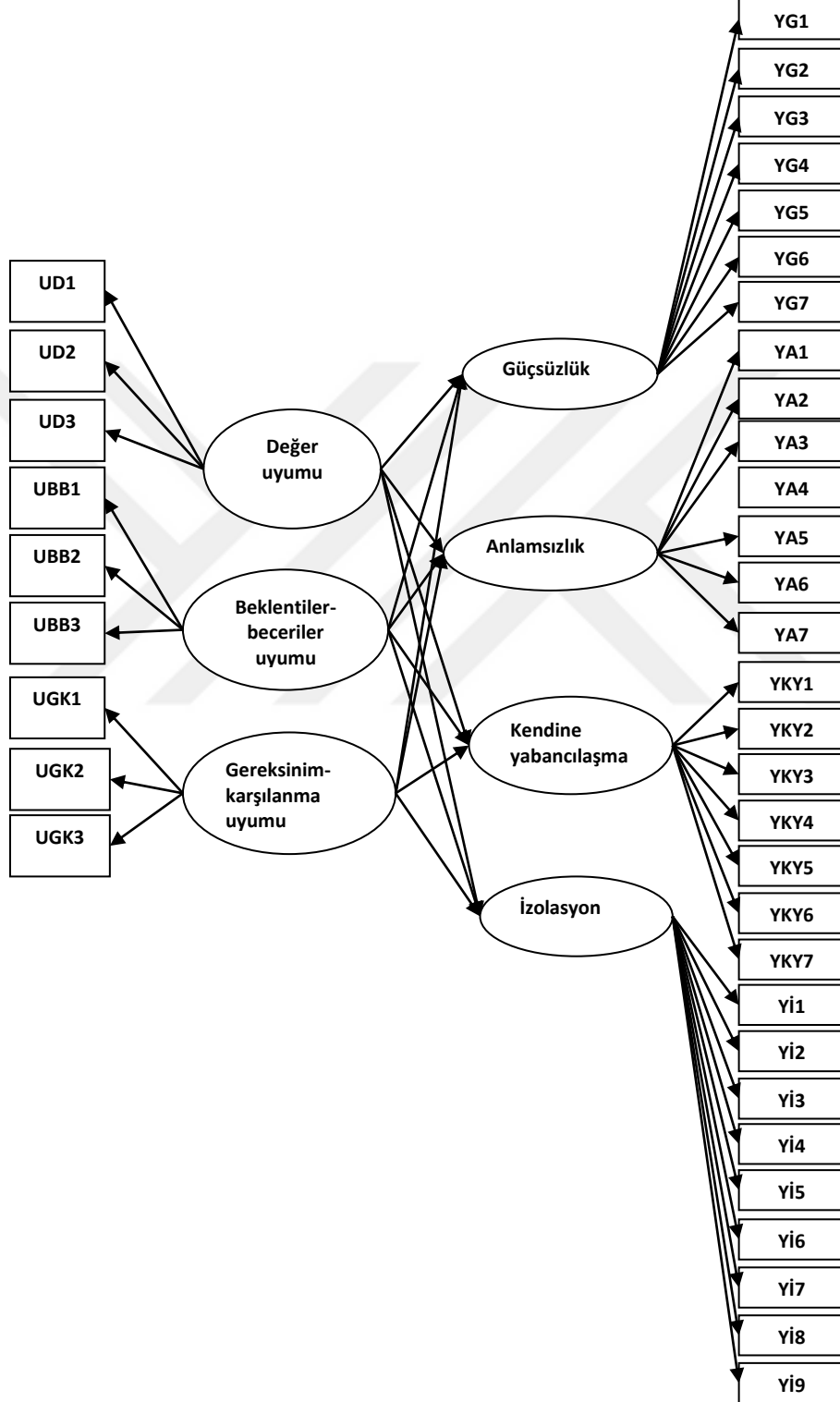
3.2.8. Yapısal Eşitlik Modelinden Elde Edilen Bulgular

Araştırma kapsamında geçerliliği ve güvenilirliği belirlenen “Örgütsel Yabancılaşma” ve “Birey-Örgüt Uyumu” ölçeklerinin ölçtükleri özellikler ve literatür dikkate alınarak kuramsal bir model geliştirilmiştir. Birey-örgüt uyumunun örgütsel yabancılaşma üzerine etkisine ilişkin model Şekil 6’daki gibidir.

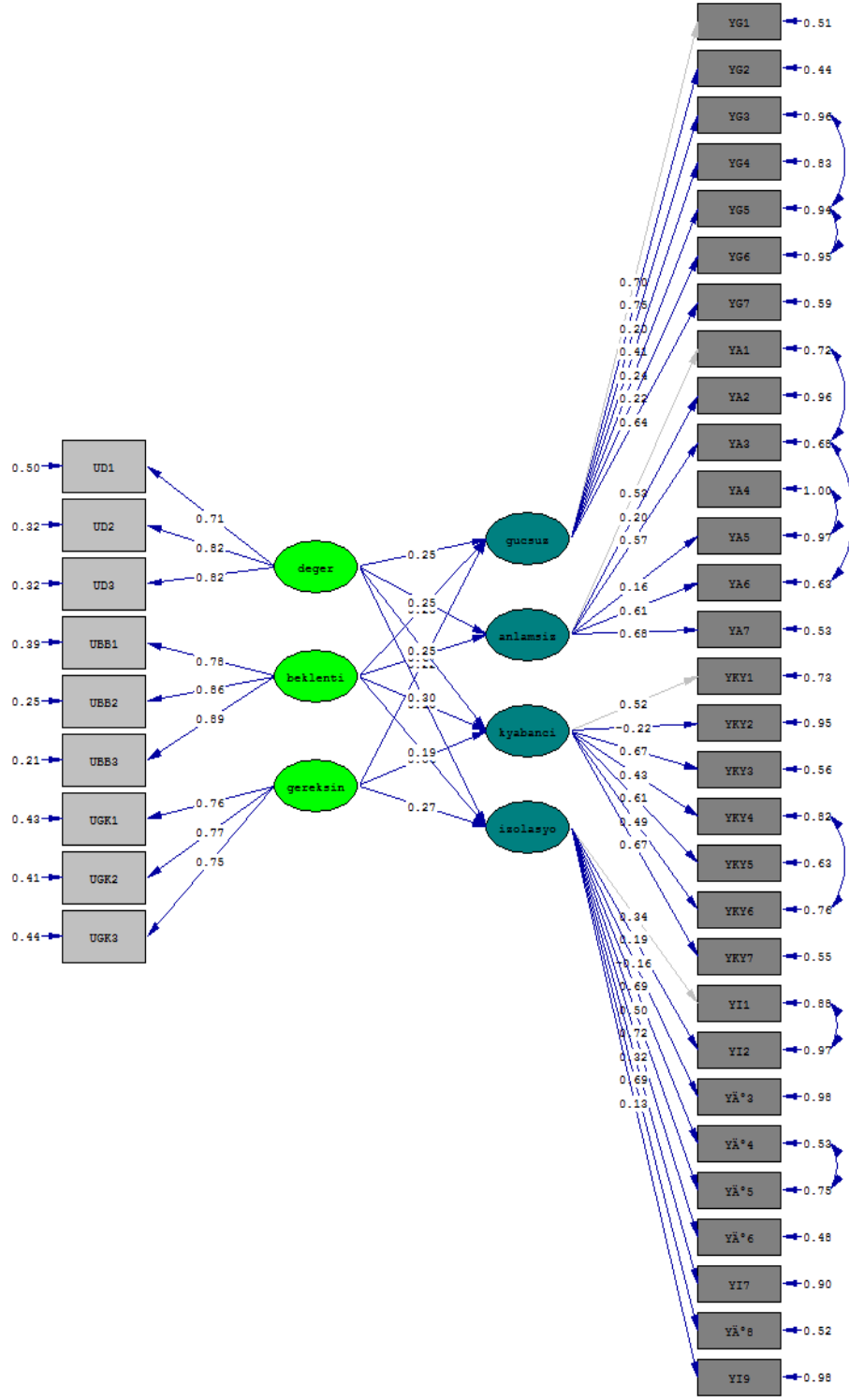
Araştırma amacı doğrultusunda örgütsel yabancılaşmanın birey-örgüt uyumundan ne kadar etkilendiğini ortaya koymak amacıyla literatüre dayanarak bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan bu modele göre “Birey-Örgüt Uyumu”nun alt boyutları olan değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu, gereksinim-karşılama uyumunun (ekzojen faktörler) “Örgütsel Yabancılaşma”nın alt boyutlarını temsil eden güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma, izolasyon (endojen faktörler) üzerine etkileri değerlendirilmektedir.

Yol analizi yapılabilmesi için öncelikli olarak veri setinin yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olup olmadığı kontrol edilmesi gerekmektedir. Kline (2005) 200-500 örneklemin yeterli olduğunu belirtmektedir. Araştırmada geri dönüş sağlanan anket sayısı ise 326 dır. Sonraki aşamada ise veri setinde kayıp ve uç değerler olup olmadığına bakılmıştır. Kayıp ve uç değerlerin bulunmaması nedeniyle anketlerin tümü analize dâhil edilmiştir.

Şekil 6: Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 7: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Çözümleme Değerleri Yol Analizi Modeli



Chi-Square=1618.34, df=681, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

Şekil 7 incelendiğinde; modelin genel uyumunu gösteren χ^2/sd değerinin 2,61 ve RMSEA değerinin ise 0,06 olduğu görülmektedir. Elde edilen değerler kabul edilebilir düzeydedir (Marsh ve Hocover, 1985; Browne ve Cudeck, 1993; Jöroskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005).

Tablo 10: Yol Analizi Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Hesaplanan Değer	Kritik Değer	Uyum	Kaynak
GFI	0.80	0,90	Kabul edilebilir	Marsh ve diğerleri, 1988
NNFI	0,81	0,95	Kabul edilebilir	Sümer, 2000
CFI	0,83	0,95	Kabul edilebilir	Sümer, 2000

Tablo 10 incelendiğinde; modelin diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Modeldeki yol katsayılarının anlamlı olup olmadığı incelendiğinde t değerlerinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (bkz. Tablo 11).

Tablo 11: Modele İlişkin T Değerleri

	Standart Yükler	T Değerleri
Değer Uyumu → Güçsüzlük	,025	2,69
Değer Uyumu → Anlamsızlık	0,21	3,71
Değer Uyumu → Kendine Yabancılaşma	0,24	3,09
Değer Uyumu → İzolasyon	0,30	3,00
Beklentiler-Beceriler Uyumu → Güçsüzlük	0,23	2,30
Beklentiler-Beceriler Uyumu → Anlamsızlık	0,58	2,00
Beklentiler-Beceriler Uyumu → Kendine Yabancılaşma	0,15	2,00
Beklentiler-Beceriler Uyumu → İzolasyon	0,18	3,20
Gereksinim-Karşılama Uyumu → Güçsüzlük	0,22	2,04
Gereksinim-Karşılama Uyumu → Anlamsızlık	-	-
Gereksinim-Karşılama Uyumu → Kendine Yabancılaşma	0,54	2,34
Gereksinim-Karşılama Uyumu → İzolasyon	0,27	2,43

Tablo 12: Yol Analizi Regresyon Eşitlikleri

Regresyon Eşitlikleri	R ²
Güçsüzlük= (0.25) Değer Uyumu + (0.23) Beklentiler-Beceriler Uyumu + (0.22) Gereksinim-Karşılanma Uyumu	0,34
Anlamsızlık= (0.21) Değer Uyumu + (0.58) Beklentiler-Beceriler Uyumu	0,64
Kendine Yabancılaşma= (0.24) Değer Uyumu + (0.15) Beklentiler-Beceriler Uyumu + (0.54) Gereksinim-Karşılanma Uyumu	0,71
İzolasyon= (0.30) Değer Uyumu + (0.18) Beklentiler-Beceriler Uyumu + (0.27) Gereksinim-Karşılanma Uyumu	0,42

Tablo 12 incelendiğinde; değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumunun örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Değer uyumu ile güçsüzlük arasındaki ilişki katsayısının 0,25; anlamsızlık arasındaki ilişki katsayısının 0,21; kendine yabancılaşma arasındaki ilişki katsayısının 0,24 ve son olarak izolasyon arasındaki ilişki katsayısının 0,30 olduğu görülmektedir. Beklentiler-beceriler uyumu ile güçsüzlük arasındaki katsayı 0,23; anlamsızlık arasındaki katsayı 0,58; kendine yabancılaşma arasındaki katsayı 0,15 ve beklentiler-beceriler uyumu ile izolasyon arasındaki katsayı 0,18 olarak belirtilmektedir. Gereksinim-karşılanma uyumu ile güçsüzlük arasındaki katsayının 0,22; kendine yabancılaşma arasındaki katsayının 0,54 ve gereksinim-karşılanma uyumu ile izolasyon arasındaki katsayının 0,27 olduğu anlaşılmaktadır. Ancak gereksinim- karşılanma uyumu ile anlamsızlık boyutu arasında bir ilişki katsayısı elde edilememiştir.

Tablo 12’de görüldüğü gibi örgütsel yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon gizli bağımlı değişkenleri için oluşturulan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)’ne ait belirlilik katsayıları sırasıyla 0,34, 0,64, 0,71 ve 0,42 dir. Bu değerler bağımsız gizli değişkenlerin bağımlı gizli değişkenleri açıklama oranlarıdır. Sonuç olarak, işgörenlerin uyum düzeyleri arttıkça örgütsel yabancılaşma düzeylerinin azaldığı görülmektedir.

3.2.9. Korelasyon Analizi Sonuçları

Otel işletmelerinde birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış; verilerin normal dağıldığı dikkate alınarak Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

3.2.9.1. Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 13: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Arit Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Değer Uyumu	3,04	1,05	(0,82)						
2.Beklentiler-beceriler uyumu	3,74	1,06	,364**	(0,88)					
3.Gereksinim-karşılama Uyumu	3,01	1,00	,560**	,509**	(0,80)				
4. Güçsüzlük	3,15	,73	,370**	,248**	,368**	(0,67)			
5.Anlamsızlık	3,63	,69	-	-	-	-	(0,59)		
6.Kendine Yabancılaşma	3,35	,71	,458**	,426**	,555**	,451**	-	(0,67)	
7.İzolasyon	3,30	,56	,377**	,305**	,397**	,349**	-	,406**	(0,59)

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 13 incelendiğinde; birey-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzlük arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,370$; $p<0,01$); kendine yabancılaşma alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,458$; $p<0,01$); izolasyon alt boyutu

arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,377$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma hipotezlerinden H_1 , H_3 ve H_4 kabul edilmiştir.

Birey-örgüt uyumunun alt boyutlarından beklentiler-beceriler uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzlük arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki ($r= ,248$; $p<0,01$); kendine yabancılaşma alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r= ,426$; $p<0,01$); izolasyon alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,305$; $p<0,01$) ortaya koyulmuştur ve H_5 , H_7 ve H_8 hipotezleri kabul edilmiştir.

Birey-örgüt uyumunun alt boyutlarından gereksinim-karşılama uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzlük arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r= ,368$; $p<0,01$); kendine yabancılaşma alt boyutu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki ($r= ,555$; $p<0,01$); izolasyon alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,397$; $p<0,01$) olduğu bulgulanmış; araştırmanın H_9 , H_{11} ve H_{12} hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenini temsil eden birey-örgüt uyumunun alt boyutları olan değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Böylece araştırmanın H_2 , H_6 ve H_{10} hipotezleri reddedilmiştir.

3.2.9.2. Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon analizine başvurulmuştur.

Tablo 14: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Yabancılaşmaya İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Arit. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1.Değer Uyumu	2,94	1,14	(0,82)						
2.Beklentiler-beceriler uyumu	3,94	,94	-	(0,88)					
3.Gereksinim karşılanma Uyumu	3,08	,99	,477**	-	(0,80)				
4. Güçsüzlük	3,39	,62	,316*	,429**	,309*	(0,67)			
5.Anlamsızlık	3,69	,69	-	-	-	-	(0,59)		
6.Kendine Yabancılaşma	3,29	,80	,411**	,460**	,667**	,554**	-	(0,67)	
7.İzolasyon	3,42	,69	,393**	-	,312*	,445**	-	,435**	(0,59)

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (one-tailed).

Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşmaya ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 14’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; birey-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzlük arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,316$; $p<0,05$); kendine yabancılaşma alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,411$; $p<0,01$); izolasyon alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,393$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre; araştırmanın H_1 , H_3 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Birey-örgüt uyumunun alt boyutlarından beklentiler-beceriler uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzlük arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,429$; $p<0,01$); kendine yabancılaşma alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,460$; $p<0,01$); izolasyon alt boyutu arasında ise herhangi bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bu nedenle araştırmanın H_5 ve H_7 hipotezleri kabul edilmiş; H_8 hipotezi ise reddedilmiştir.

Birey-örgüt uyumunun alt boyutlarından gereksinim-karşılanma uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzlük arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,309$; $p<0,05$); kendine yabancılaşma alt boyutu arasında pozitif

yönlü yüksek düzeyde bir ilişki ($r= ,667$; $p<0,01$); izolasyon alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=,312$; $p<0,05$) olduğu bulgulanmıştır ve araştırmanın H_9 , H_{11} ve H_{12} hipotezleri kabul edilmiştir.

Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde olduğu gibi klan kültürüne sahip otel işletmelerinde de araştırmanın bağımsız değişkenini temsil eden birey-örgüt uyumunun alt boyutları olan değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığından H_2 , H_6 ve H_{10} hipotezleri reddedilmiştir.

3.2.10. Farklılık Analizi Sonuçları

İşgörenlerin uyum algılarının ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla farklılık analizleri yapılmış; verilerin normal dağıldığı göz önünde bulundurularak t-testi ve anova testi uygulanmıştır.

3.2.10.1. Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları

Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde demografik değişkenlere göre çalışanların birey-örgüt uyumu algılarında ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans (ANOVA) analizleri kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi iki grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2015: 39). Tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden ise iki ya da daha fazla grup ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için yararlanılmaktadır (Kalaycı, 2009: 131). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma testlerinin yapılması gerekmektedir. Scheffe testi gruplardaki gözlem sayıları eşit olmadığı durumlarda en sık kullanılan testler arasındadır (Ural ve Kılıç, 2006: 215).

Tablo 15: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		t	df	Sig. (2-tailed)
				F	Sig			
Değer Uyumu	Kadın	2,9872	1,06420	,022	,882	-,657	280	,512
	Erkek	3,0730	1,05482			-,656	214,129	
Beklentiler-beceriler uyumu	Kadın	3,8365	,95869	4,190	,042	1,084	280	,261
	Erkek	3,6948	1,11423			1,128	242,017	
Gereksinim-karşılanma uyumu	Kadın	3,0000	,94851	1,620	,204	-,240	280	,811
	Erkek	3,0300	1,04649			-,246	233,020	
Değer Uyumu	Evli	3,1228	1,09698	2,749	,098	1,401	280	,162
	Bekâr	2,9462	1,00456			1,411	278,675	
Beklentiler-beceriler uyumu	Evli	3,7829	1,09736	,108	,742	,613	280	,540
	Bekâr	3,7051	1,01719			,617	278,169	
Gereksinim-karşılanma uyumu	Evli	3,0680	1,02460	,130	,719	,882	280	,379
	Bekâr	2,9615	,99320			,884	275,626	
Değer Uyumu	Yarı zamanlı	3,1111	1,08135	,116	,733	,262	280	,793
	Tam zamanlı	3,0375	1,05778			,257	15,543	
Beklentiler-beceriler uyumu	Yarı zamanlı	4,1333	,88909	1,648	,200	1,453	280	,147
	Tam zamanlı	3,7253	1,06606			1,710	16,347	
Gereksinim-karşılanma uyumu	Yarı zamanlı	3,1556	,98292	,000	,989	,538	280	,591
	Tam zamanlı	3,0112	1,01260			,552	15,716	

Tablo 15 incelendiğinde; çalışanların değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim karşılanma uyumu algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir ($t(280)=-,657$, $p=,512>0,05$; $t(242,017)=1,128$, $p=,261>0,05$; $t(280)=-,240$, $p=,811>0,05$).

Medeni duruma göre değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim- karşılanma uyumu algılarında da farklılık bulunmamaktadır ($t(280)=1,401$, $p=,162>0,05$; $t(280)=613$, $p=,540>0,05$; $t(280)=,882$, $p=,379>0,05$). Benzer olarak çalışanların değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim- karşılanma uyumu algılarının çalışma şekline göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t(280)=,262$, $p=,793>0,05$; $t(280)=1,453$, $p=,147>0,05$; $t(280)=,538$, $p=,591>0,05$).

Cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekli değişkenlerine bağlı olarak yapılan t testi sonuçlarına göre çalışanların birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık bulunmadığından H_{17} , H_{18} ve H_{21} hipotezleri reddedilmiştir.

Yaş, eğitim düzeyi, departman, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerine göre yapılan anova testi sonuçlarına göre H_{19} , H_{20} , H_{22} , H_{23} , H_{24} hipotezleri reddedilmiş; H_{25} hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların birey-örgüt uyumu algıları yaş, eğitim düzeyi, departman, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermemekte; yalnızca pozisyona bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu (Gereksinim-karşılama uyumu) Algılarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Gereksinim-karşılama uyumu	Varyans Kaynağı	df	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	15,330	5,110	5,238	,002
	Gruplar içi	278	271,236	,976		
	Toplam	281	286,566			
Çoklu Karşılaştırmalar Gereksinim-karşılama Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ort. Farkı (I-J)		Sig.		
Çalışan	Departman Şefi	-,61880*		,014		
	Departman Müdürü	-,57316*		,032		
	Genel Müdür/Müdür Yardımcısı	-,59316		,833		
Departman Şefi	Çalışan	,61880*		,014		
	Departman Müdürü	,04564		,998		
	Genel Müdür/Müdür Yardımcısı	,02564		1,000		
Departman Müdürü	Çalışan	,57316*		,032		
	Departman Şefi	-,04564		,998		
	Genel Müdür/ Müdür Yardımcısı	-,02000		1,000		
Genel Müdür/ Müdür Yardımcısı	Çalışan	,59316		,833		
	Departman Şefi	-,02564		1,000		
	Departman Müdürü	,02000		1,000		
Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi						
Gereksinim- karşılama uyumu						
Pozisyon	N	Subset for alpha = 0.05				
		1				
Çalışan	229	2,9068				
Departman müdürü	25	3,4800				
Genel müdür/ müdür yardımcısı	2	3,5000				
Departman şefi	26	3,5256				
Sig.		,652				

Tablo 16’da; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’den küçük olduğu için pozisyon açısından çalışanların birey-örgüt uyumu algılarında (gereksinim-karşılama boyutu) anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(3-278)}= 5,238$; $p=,002<0,05$]. Tabloda “çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi

sonuçları incelendiğinde; çalışan ile departman şefi ve departman müdürü arasında birey-örgüt uyumu algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablodaki aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında; departman şeflerinin birey-örgüt uyumu algılarının (3,52), çalışanlara (2,90) oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 17: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Şekli Değişkenleri Açısından Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Gruplar	Ort.	Sap.	Yabancılaşma Eşitliği Levene's Testi	F	Sig.	Ort.	Sig.
	Bekâr	3,3068	,61184				257,975	,939
Güçsüzlük	Kadın	3,1896	,71842	,006	,941	,537	280	,591
	Erkek	3,1413	,73411			,540	219,474	
Anlamsızlık	Kadın	3,7083	,71271	,030	,864	1,331	280	,184
	Erkek	3,5946	,68061			1,315	207,691	
Kendine Yabancılaşma	Kadın	3,4011	,69988	,547	,460	,757	280	,450
	Erkek	3,3347	,71792			,762	220,153	
İzolasyon	Kadın	3,3056	,58051	,102	,750	-,093	280	,926
	Erkek	3,3121	,56492			-,092	210,938	
Güçsüzlük	Evli	3,1560	,73331	,011	,918	-,076	280	,939
	Bekâr	3,1626	,72337			-,076	274,354	
Anlamsızlık	Evli	3,6502	,65209	1,790	,182	,358	280	,721
	Bekâr	3,6205	,74130			,354	259,243	
Kendine Yabancılaşma	Evli	3,3468	,66247	2,837	,093	-,315	280	,753
	Bekâr	3,3736	,76578			-,312	257,028	

Güçsüzlük	Yarı zamanlı	3,0095	,63076	,730	,394	-,818	280	,414
	Tam zamanlı	3,1675	,73264			-,935	16,198	
Anlamsızlık	Yarı zamanlı	3,5667	,59026	,734	,392	-,400	280	,689
	Tam zamanlı	3,6404	,69964			-,466	16,292	
Kendine Yabancılaşma	Yarı zamanlı	3,5048	,55029	2,437	,120	,815	280	,416
	Tam zamanlı	3,3510	,71869			1,034	16,804	
İzolasyon	Yarı zamanlı	3,4148	,55946	,055	,815	,734	280	,464
	Tam zamanlı	3,3038	,57073			,747	15,682	

Tablo 17’de görüldüğü gibi; çalışanların güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ($t(280)=,537$, $p=,591>0,05$; $t(280)=1,331$, $p=,184>0,05$; $t(280)=,757$, $p=,450>0,05$; $t(280)=-,093$, $p=,926>0,05$).

Medeni duruma göre güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon düzeylerinde de anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t(280)=-,076$, $p=,939>0,05$; $t(280)=358$, $p=,721>0,05$; $t(280)=-,315$, $p=,753>0,05$; $t(257,975)=,077$, $p=,939>0,05$).

Benzer olarak t testi sonuçlarına göre; çalışanların güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon düzeyleri çalışma şekline göre farklılık göstermemektedir ($t(280)=-,818$, $p=,414>0,05$; $t(280)=-,400$, $p=,689>0,05$; $t(280)=,815$, $p=,416>0,05$; $t(280)=,734$, $p=,464>0,05$).

Cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekli değişkenlerine göre katılımcıların örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon boyutlarına ilişkin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile Bağımsız Örneklem t Testi yapılmıştır. T testi sonuçları

sözkonusu değişkenlere göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Bu nedenle H_{26} , H_{27} ve H_{30} hipotezleri reddedilmiştir.

Yaş, eğitim düzeyi, departman, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerine göre yapılan anova testi sonuçlarına göre H_{28} , H_{31} , H_{32} hipotezleri reddedilmiş; H_{29} , H_{33} ve H_{34} hipotezi ise kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeyleri yaş, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermemekte; eğitim düzeyi, departman ve pozisyona bağlı olarak farklılık göstermektedir.



Tablo 18: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Eğitim düzeyi Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Güçsüzlük Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları

Güçsüzlük	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	6,319	2,106	4,113	,007
	Gruplar içi	278	142,382	,512		
	Toplam	281	148,701			
Çoklu Karşılaştırmalar Güçsüzlük Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ort. Farkı (I-J)			Sig.	
Orta öğretim ve altı	Ön lisans	-,22411			,213	
	Lisans	-,32738*			,004	
	Lisansüstü	,05208,			,999	
Ön lisans	Orta öğretim ve altı	,22411			,213	
	Lisans	-,10327			,829	
	Lisansüstü	,27619			,915	
Lisans	Orta öğretim ve altı	,32738*			,004	
	Ön lisans	,10327			,829	
	Lisansüstü	,37946			,803	
Lisansüstü	Orta öğretim ve altı	-,05208			,999	
	Ön lisans	-,27619			,915	
	Lisans	-,37946			,803	
Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi						
Güçsüzlük						
Eğitim Durumu	N	Subset for alpha = 0.05				
		1				
Lisansüstü	3	2,9524				
Orta öğretim ve altı	128	3,0045				
Ön lisans	55	3,2286				
Lisans	96	3,3318				
Sig.		,606				

Tablo 18 incelendiğinde; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için eğitim düzeyi açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinde (güçsüzlük boyutu) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F_{(3-278)}=4,113$; $p=,007<0,05$]. Tabloda “çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; lisans mezunu olanlarla orta öğretim ve altı mezunları arasında örgütsel yabancılaşma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tabloda bulunan ortalama değerlerine göre; lisans mezunlarının örgütsel yabancılaşma düzeylerinin (3,33), orta öğretim ve altı (3,00) oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.



Tablo 19: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Departman Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Güçsüzlük Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları

Güçsüzlük	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	5	14,645	2,929	6,030	,000
	Gruplar içi	276	134,056	,486		
	Toplam	281	148,701			
Çoklu Karşılaştırmalar Güçsüzlük Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Departman	(J) Departman	Ort. Farkı (I-J)			Sig.	
Ön büro	kat hizmetleri	,01554	1,000			
	yiyecek-içecek	,11066	,977			
	muhasebe	-,10159	,994			
	yönetim	-,92063	,138			
	diğer	-,40718	,107			
Kat hizmetleri	ön büro	-,01554	1,000			
	yiyecek-içecek	,09512	,971			
	muhasebe	-,11712	,980			
	yönetim	-,93617	,106			
	diğer	-,42271*	,019			
Yiyecek- içecek	ön büro	-,11066	,977			
	kat hizmetleri	-,09512	,971			
	muhasebe	-,21224	,683			
	yönetim	-1,03129*	,045			
	diğer	-,51783*	,000			
Muhasebe	ön büro	,10159	,994			
	kat hizmetleri	,11712	,980			
	yiyecek-içecek	,21224	,683			
	yönetim	-,81905	,237			
	diğer	-,30559	,342			
Yönetim	ön büro	,92063	,138			
	kat hizmetleri	,93617	,106			
	yiyecek-içecek	1,03129*	,045			
	muhasebe	,81905	,237			
	diğer	,51346	,707			
Diğer	ön büro	,40718	,107			
	kat hizmetleri	,42271*	,019			
	yiyecek-içecek	,51783*	,000			
	muhasebe	,30559	,342			
	yönetim	-,51346	,707			

Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi			
Güçsüzlük			
Departman	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
yiyecek-içecek	105	2,9687	
kat hizmetleri	47	3,0638	
ön büro	27	3,0794	
muhasebe	30	3,1810	
diğer	69	3,4865	3,4865
yönetim	4		4,0000
Sig.		,276	,285

Tablo 19 değerlendirildiğinde; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için departman açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinde (güçsüzlük boyutu) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F_{(5-276)}=6,030$; $p=,000<0,05$]. Tabloda “çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; diğer (teknik servis, bahçe, güvenlik vs.) ile yiyecek-içecek ve yönetim departmanları arasında örgütsel yabancılaşma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama değerlerine bakıldığında; yönetim departmanında bulunanların (4,00) yiyecek-içecek departmanındakilere (2,96) oranla daha çok yabancılaştıkları görülmektedir.

Tablo 20: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Departman Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Kendine Yabancılaşma Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları

Kendine Yabancılaşma	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	5	10,014	2,003	4,189	,001
	Gruplar içi	276	131,954	,478		
	Toplam	281	141,968			
Çoklu Karşılaştırmalar Kendine Yabancılaşma Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Departman	(J) Departman	Ort. Farkı (I-J)			Sig.	
Ön büro	kat hizmetleri	-,19352	,856			
	yiyecek-İçecek	,01633	1,000			
	muhasebe	,08571	,997			
	yönetim	-,69048	,427			
	diğer	-,38509	,142			
Kat hizmetleri	ön büro	,19352	,856			
	yiyecek-İçecek	,20984	,514			
	muhasebe	,27923	,514			
	yönetim	-,49696	,739			
	diğer	-,19158	,687			
Yiyecek- İçecek	ön büro	-,01633	1,000			
	kat hizmetleri	-,20984	,514			
	muhasebe	,06939	,997			
	yönetim	-,70680	,341			
	diğer	-,40142*	,003			
Muhasebe	ön büro	-,08571	,997			
	kat hizmetleri	-,27923	,514			
	yiyecek-İçecek	-,06939	,997			
	yönetim	-,77619	,286			
	diğer	-,47081*	,025			
Yönetim	ön büro	,69048	,427			
	kat hizmetleri	,49696	,739			
	yiyecek-İçecek	,70680	,341			
	muhasebe	,77619	,286			
	diğer	,30538	,956			
Diğer	ön büro	,38509	,142			
	kat hizmetleri	,19158	,687			
	yiyecek-İçecek	,40142*	,003			
	muhasebe	,47081*	,025			
	yönetim	-,30538	,956			

Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi			
Kendine Yabancılaşma			
Departman	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Muhasebe	30	3,1524	
Yiyecek-içecek	105	3,2218	
Ön büro	27	3,2381	3,2381
Kat hizmetleri	47	3,4316	3,4316
Diğer	69	3,6232	3,6232
Yönetim	4		3,9286
Sig.		,37 4	,05 1

Tablo 20'e göre; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için departman açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinde (kendine yabancılaşma boyutu) anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır [$F_{(5-276)} = 4,189$; $p = ,001 < 0,05$]. Tabloda “ çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; diğer (teknik servis, bahçe, güvenlik vs.) ile yiyecek-içecek ve muhasebe departmanları arasında örgütsel yabancılaşma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalama değerleri incelendiğinde; yönetim departmanında bulunanların (3,92) muhasebe departmanındakilere (3,15) oranla daha çok yabancılaştıkları görülmektedir.

Tablo 21: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Departman Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (İzolasyon Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları

İzolasyon	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	5	4,512	,902	2,873	,015
	Gruplar içi	276	86,689	,314		
	Toplam	281	91,200			
Çoklu Karşılaştırmalar İzolasyon Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Departman	(J) Departman	Ort. Farkı (I-J)		Sig.		
Ön büro	kat hizmetleri	,02277		1,000		
	yiyecek-İçecek	,22281		,440		
	muhasebe	,07572		,996		
	yönetim	-,39095		,784		
	diğer	-,04956		,999		
Kat hizmetleri	ön büro	-,02277		1,000		
	yiyecek-İçecek	,20005		,326		
	muhasebe	,05296		,999		
	yönetim	-,41371		,717		
	diğer	-,07233		,984		
Yiyecek- İçecek	ön büro	-,22281		,440		
	kat hizmetleri	-,20005		,326		
	muhasebe	-,14709		,802		
	yönetim	-,61376		,265		
	diğer	-,27237*		,023		
Muhasebe	ön büro	-,07572		,996		
	kat hizmetleri	-,05296		,999		
	yiyecek-İçecek	,14709		,802		
	yönetim	-,46667		,623		
	diğer	-,12528		,910		
Yönetim	ön büro	,39095		,784		
	kat hizmetleri	,41371		,717		
	yiyecek-İçecek	,61376		,265		
	muhasebe	,46667		,623		
	diğer	,34138		,844		
Diğer	ön büro	,04956		,999		
	kat hizmetleri	,07233		,984		
	yiyecek-İçecek	,27237*		,023		
	muhasebe	,12528		,910		
	yönetim	-,34138		,844		

Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi			
İzolasyon			
Departman	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Yiyecek- içecek	105	3,1640	
Muhasebe	30	3,3111	3,3111
Kat hizmetleri	47	3,3641	3,3641
Ön büro	27	3,3868	3,3868
Diğer	69	3,4364	3,4364
Yönetim	4		3,7778
Sig.		,732	,165

Tablo 21'e bakıldığında; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için departman açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinde (kendine yabancılaşma boyutu) anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir [$F_{(5-276)} = 2,873$; $p = ,015 < 0,05$]. Tabloda “ çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; diğer (teknik servis, bahçe, güvenlik vs.) ile yiyecek-içecek departmanı arasında örgütsel yabancılaşma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablodaki ortalama değerlerine göre; diğer departmanında bulunanların (3,43) yiyecek-içecek departmanındakilere (3,16) oranla daha çok yabancılaştıkları görülmektedir.

Tablo 22: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Güçsüzlük Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları

Güçsüzlük	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	8,718	2,906	5,771	,001
	Gruplar içi	278	139,984	,504		
	Toplam	281	148,701			
Çoklu Karşılaştırmalar Güçsüzlük Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ort. Farkı (I-J)		Sig.		
Çalışan	Departman Şefi	-,20025		,523		
	Departman Müdürü	-,54882*		,002		
	GenelMüdür/Müdür Yardımcısı	-,91454		,269		
Departman şefi	Çalışan	,20025		,523		
	Departman Müdürü	-,34857		,298		
	GenelMüdür/Müdür Yardımcısı	-,71429		,518		
Departman müdürü	Çalışan	,54882*		,002		
	Departman Şefi	,34857		,298		
	GenelMüdür/Müdür Yardımcısı	-,36571		,896		
Genel müdür/ müdür yardımcısı	Çalışan	,91454		,269		
	Departman Şefi	,71429		,518		
	Departman Müdürü	,36571		,896		
Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi						
Güçsüzlük						
Pozisyon	N	Subset for alpha = 0.05				
		1				
Çalışan	229	3,0855				
Departman şefi	26	3,2857				
Departman müdürü	25	3,6343				
Genel müdür/ müdür yardımcısı	2	4,0000				
Sig.		,082				

Tablo 22'e göre; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için pozisyon açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinde (güçsüzlük boyutu) anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(3-278)}= 5,771$; $p=,001<0,05$]. Tabloda “ çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; departman müdürü ile çalışan arasında örgütsel yabancılaşma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ortalamalar değerlendirildiğinde; departman müdürlerinin (3,63) çalışanlara (3,08) oranla daha çok yabancılaştıkları görülmektedir.



Tablo 23: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine (Kendine Yabancılaşma Boyutu) İlişkin Anova Testi Sonuçları

Kendine Yabancılaşma	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	7,722	2,574	5,331	,001
	Gruplar içi	278	134,246	,483		
	Toplam	281	141,968			
Çoklu Karşılaştırmalar Kendine Yabancılaşma Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ort. Farkı (I-J)		Sig.		
Çalışan	departman şefi	-,31693		,125		
	departman müdürü	-,49517*		,005		
	genel müdür/müdür yardımcısı	-,57517		,649		
Departman şefi	çalışan	,31693		,125		
	departman müdürü	-,17824		,796		
	genel müdür/müdür yardımcısı	-,25824		,958		
Departman müdürü	çalışan	,49517*		,005		
	departman şefi	,17824		,796		
	genel müdür/müdür yardımcısı	-,08000		,999		
Genel müdür/ müdür yardımcısı	çalışan	,57517		,649		
	departman şefi	,25824		,958		
	departman müdürü	,08000		,999		
Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi						
Kendine yabancılaşma						
Pozisyon	N	Subset for alpha = 0.05				
		1				
Çalışan	229	3,2820				
Departman şefi	26	3,5989				
Departman müdürü	25	3,7771				
Genel müdür/ müdür yardımcısı	2	3,8571				
Sig.		,419				

Tablo 23'e göre; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için pozisyon açısından çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinde (kendine yabancılaşma boyutu) anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [$F_{(3-278)}=5,331$; $p=,001<0,05$]. Tabloda “ çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları incelendiğinde; departman müdürü ile çalışan arasında örgütsel yabancılaşma düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablodaki ortalama değerlerine bakıldığında; departman müdürlerinin (3,77) çalışanlara (3,28) oranla daha çok yabancılaştıkları görülmektedir.

3.2.10.2. Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Farklılık Analizi Sonuçları

Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde demografik değişkenlere göre çalışanların birey-örgüt uyumu algılarında ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek faktörlü varyans (ANOVA) analizleri kullanılmıştır.

Tablo 24: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Şekli Değişkenleri Açısından Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Algılarına İlişkin t Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		t	df	Sig.
				F	Sig			
Değer Uyumu	Kadın	2,7708	1,13997	,300	,587	-,767	42	,447
	Erkek	3,0476	1,15724			-,770	31,751	
Beklentiler-beceriler uyumu	Kadın	4,0208	1,09185	1,846	,182	,389	42	,699
	Erkek	3,9048	,86475			,365	25,836	
Gereksinim-karşılanma uyumu	Kadın	3,1458	1,12854	,225	,638	,311	42	,757
	Erkek	3,0476	,93278			,295	26,734	
Değer Uyumu	Evli	3,2083	1,11126	,061	,806	1,693	42	,098
	Bekâr	2,6333	1,13375			1,690	40,276	
Beklentiler-beceriler uyumu	Evli	4,1667	,72897	9,491	,004	1,732	42	,105
	Bekâr	3,6833	1,11069			1,669	31,713	
Gereksinim-karşılanma uyumu	Evli	3,3056	1,00201	,042	,839	1,653	42	,106
	Bekâr	2,8167	,94575			1,662	41,311	
Değer Uyumu	Yarı zamanlı	1,3333	1,13145			-1,443	42	,157
	Tam zamanlı	2,9845						

Beklentiler- beceriler uyumu	Yarı zamanlı	2,3333	,91995			-1,774	42	,083
	Tam zamanlı	3,9845						
Gereksinim- karşılanma uyumu	Yarı zamanlı	3,6667	1,00411			,588	42	,560
	Tam zamanlı	3,0698						

Tablo 24'e bakıldığında; çalışanların değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir ($t(42)=-,767$ $p=,447>0,05$; $t(42)=389$, $p=,699>0,05$; $t(42)=,311$, $p=,757>0,05$).

Medeni duruma göre değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu algılarında da farklılık bulunmamaktadır. ($t(42)=1,693$, $p=,098>0,05$; $t(31,713)=1,669$, $p=,106>0,05$; $t(42)=1,653$, $p=,106>0,05$).

Benzer olarak çalışanların değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu algılarının çalışma şekline göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($t(42)=-1,443$, $p=,157>0,05$; $t(42)=-1,774$, $p=,083>0,05$; $t(42)=,588$, $p=,560>0,05$).

Cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekli değişkenlerine bağlı olarak yapılan t testi sonuçlarına göre çalışanların birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Bu nedenle H_{17} , H_{18} ve H_{21} hipotezleri reddedilmiştir.

Yaş, eğitim düzeyi, departman, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerine göre yapılan anova testi sonuçlarına göre H_{20} , H_{22} , H_{24} , H_{25} hipotezleri reddedilmiş; H_{19} ve H_{23} hipotezleri ise kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların birey- örgüt uyumu algıları eğitim düzeyi, departman, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermemekte; yaşa ve pozisyondaki çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Tablo 25: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Yaş Değişkenine Göre Çalışanların Birey- Örgüt Uyumu Algıları (Beklentiler-Beceriler Uyumu Boyutu) Algılarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Beklentiler- beceriler uyumu	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	9,025	3,008	4,123	,012
	Gruplar içi	40	29,185	,730		
	Toplam	43	38,210			
Çoklu Karşılaştırmalar Beklentiler-beceriler uyumu Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Farkı (I-J)	Sig.			
17-25	26-34	-1,15000*	,013			
	35-43	-1,11905*	,026			
	44 ve üzeri	-1,50000	,135			
26-34	17-25	1,15000*	,013			
	35-43	,03095	1,000			
	44 ve üzeri	-,35000	,945			
35-43	17-25	1,11905*	,026			
	26-34	-,03095	1,000			
	44 ve üzeri	-,38095	,935			
44 ve üzeri	17-25	1,50000	,135			
	26-34	,35000	,945			
	35-43	,38095	,935			
Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi						
Beklentiler-beceriler uyumu						
Yaş	N	Subset for alpha = 0.05				
		1	2			
17-25	8	3,0000				
35-43	14	4,1190	4,1190			
26-34	20	4,1500	4,1500			
44 ve üzeri	2		4,5000			
Sig.		,140	,884			

Tablo 25'e bakıldığında; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için yaş açısından çalışanların beklentiler-beceriler boyutu algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F_{(3-40)}= 4,123$; $p=,012<0,05$]. Tabloda "çoklu karşılaştırmalar" kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları; farklılığın 17-25 yaş grubu ile 26-34 ve 35-43 yaş grupları arasında olduğunu göstermektedir. 17-25 yaş grubundakilerinin birey-örgüt uyumu algılarına ilişkin ortalama değer 3,00; 26-34 yaş grubundakilerinin 4,15 ve 35-43 grubundakilerinin 4,12 olarak gerçekleşmiştir.



Tablo 26: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çalışanların Gereksinim-Karşılama Uyumu Boyutu–Algılarına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Gereksinim- karşılama uyumu	Varyans Kaynağı	d.f.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	11,861	3,954	5,129	,004
	Gruplar içi	40	30,833	,771		
	Toplam	43	42,694			
Çoklu Karşılaştırmalar Gereksinim-karşılama uyumu Boyutuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları						
(I) Pozisyondaki çalışma süresi	(J) Pozisyondaki çalışma süresi	Ort. Farkı (I-J)	Sig.			
1 yıl altı	1-3 yıl	-,43590	,550			
	4-6 yıl	,87500	,115			
	7-9 yıl	-,71429	,291			
1-3 yıl	1 yıl altı	,43590	,550			
	4-6 yıl	1,31090*	,010			
	7-9 yıl	-,27839	,905			
4-6 yıl	1 yıl altı	-,87500	,115			
	1-3 yıl	-1,31090*	,010			
	7-9 yıl	-1,58929*	,006			
7-9 yıl	1 yıl altı	,71429	,291			
	1-3 yıl	,27839	,905			
	4-6 yıl	1,58929*	,006			
Scheffe Testinde Farklılık ve Anlamlılık Düzeyi						
Gereksinim-karşılama uyumu						
Pozisyondaki çalışma süresi	N	Subset for alpha = 0.05				
		1	2			
4-6 yıl	8	2,1250				
1 yıl altı	16	3,0000	3,0000			
1-3 yıl	13		3,4359			
7-9 yıl	7		3,7143			
Sig.		,138	,287			

Tablo 26'ya göre; anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05'den küçük olduğu için pozisyondaki çalışma süresi açısından çalışanların gereksinim-karşılama boyutu algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F_{(3-40)}=$

5,129; $p=,004<0,05$]. Tabloda “çoklu karşılaştırmalar” kısmında yer alan Scheffe testi sonuçları farklılığın 4-6 yıl arası aynı pozisyonda çalışanlarla grubu ile 1-3 yıl arası çalışanlar grubu arasında olduğunu göstermektedir. 1-3 yıl arası çalışanların birey-örgüt uyumu algılarına ilişkin ortalama değer 3,43 iken; 4-6 yıl arası çalışanların ortalaması 2,12 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 27: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Cinsiyet, Medeni Durum ve Çalışma Şekli Değişkenleri Açısından Çalışanların Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin t Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Gruplar	Art. Ort.	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği için Levene's Testi		t	df	Sig.
				F	Sig			
Güçsüzlük	Kadın	3,2232	,69785	1,489	,229	-1,397	42	,170
	Erkek	3,4949	,57339			-1,323	26,606	
Anlamsızlık	Kadın	3,8646	,81699	2,347	,133	1,217	42	,230
	Erkek	3,6012	,60915			1,123	24,661	
Kendine Yabancılaşma	Kadın	3,3482	,69979	1,683	,202	,326	42	,746
	Erkek	3,2653	,86741			,346	37,039	
İzolasyon	Kadın	3,3958	,61392	,353	,555	-,240	42	,811
	Erkek	3,4484	,74042			-,253	36,347	
Güçsüzlük	Evli	3,5119	,68824	1,726	,196	1,354	42	,183
	Bekâr	3,2571	,52968			1,386	41,770	
Anlamsızlık	Evli	3,6597	,71809	,023	,880	-,386	42	,702
	Bekâr	3,7417	,68072			-,388	41,264	

Kendine Yabancılaşma	Evli	3,4524	,85369	,926	,341	1,437	42	
	Bekâr	3,1071	,71335			1,461	41,998	,158
İzolasyon	Evli	3,5972	,60310	3,301	,076	1,814	42	,077
	Bekâr	3,2278	,74794			1,779	36,351	
Güçsüzlük	Yarı zamanlı	2,5714				-1,342	42	
	Tam zamanlı	3,4153	,62177					,187
Anlamsızlık	Yarı zamanlı	3,5000				-,284	42	
	Tam zamanlı	3,7016	,70200					,778
Kendine Yabancılaşma	Yarı zamanlı	2,1429				-1,471	42	
	Tam zamanlı	3,3223	,79239					,149
İzolasyon	Yarı zamanlı	2,3333				-1,637	42	
	Tam zamanlı	3,4548	,67709					,109

Tablo 27 incelendiğinde; çalışanların güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir ($t(42)=-1,397$, $p=,170>0,05$; $t(42)=1,217$, $p=,230>0,05$; $t(42)=,326$, $p=,746>0,05$; $t(42)=-,240$, $p=,811>0,05$).

Medeni duruma göre güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon düzeylerinde de farklılık bulunmamaktadır ($t(42)=1,354$, $p=,183>0,05$; $t(42)=-386$, $p=,702>0,05$; $t(42)=1,437$, $p=,158>0,05$; $t(42)=1,814$, $p=,077>0,05$).

Yine çalışanların güçsüzlük, anlamsızlık, kendine yabancılaşma ve izolasyon düzeylerinin çalışma şekline göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t(42)=-$

1,342, $p=,187>0,05$; $t(42)=-,284$, $p=,778>0,05$; $t(42)=-1,471$, $p=,149>0,05$; $t(42)=-1,637$, $p=,109>0,05$).

Yaş, eğitim düzeyi, departman, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerine göre yapılan anova testi sonuçlarına göre H_{28} , H_{29} , H_{31} , H_{32} , H_{33} ve H_{34} hipotezi reddedilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, departman, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyondaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

3.2.11. Regresyon Analizi Sonuçları

Otel çalışanlarının birey-örgüt uyumu algıları ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki korelasyonel ilişki üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ortaya koyabilmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

3.2.11.1. Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 28: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Güçsüzlük Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	2,113	,164		12,906	,000
	Değer uyumu	,154	,046	,224	3,362	,001
	Beklentiler- beceriler	,038	,044	,055	,853	,395
	Gereksinim- karşılanma	,145	,052	,201	2,787	,006
Model 2	Sabit	2,089	,223		9,373	,000
	Değer uyumu	,155	,047	,226	3,328	,001
	Beklentiler-beceriler	,037	,044	,053	,823	,411
	Gereksinim- karşılanma	,146	,053	,203	2,777	,006
	Hiyerarşi Kültürü	,001	,004	,009	,158	,874
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ² Değişimi	Sig.
Model 1		,405	,164	,155	,164	,000
Model 2		,405	,164	,152	,000	,000

Tablo 28'e göre; birey-örgüt uyumu güçsüzlük boyutundaki varyansın % 16,4'ünü açıklamaktadır. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans yine % 16,4 olarak bulunmuştur. R karede de değişime rastlanılmaması nedeniyle birey-örgüt uyumu ve güçsüzlük boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna varılmış ve H₁₃ hipotezi reddedilmiştir (R² değişim= ,000; Sig.= ,874).

Tablo 29: Hiyerarşik Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Anlamsızlık Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	3,664	,168		21,803	,000
	Değer uyumu	,115	,047	,175	2,440	,015
	Beklentiler-beceriler uyumu	,012	,045	,019	,268	,789
	Gereksinim-karşılanma uyumu	-,140	,053	-,203	-2,621	,009
Model 2	Sabit	3,941	,227		17,325	,000
	Değer uyumu	,099	,048	,151	2,077	,039
	Beklentiler-beceriler uyumu	,023	,045	,035	,501	,617
	Gereksinim-karşılanma uyumu	-,153	,054	-,223	-2,859	,005
	Hiyerarşi Kültürü	-,008	,004	-,111	-1,798	,073
	Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	R² Değişimi	Sig.
	Model 1	,176	,031	,021	,031	,033
	Model 2	,205	,042	,028	,011	,018

Tablo 29'a bakıldığında; birey-örgüt uyumu anlamsızlık boyutundaki varyansın % 3,1'ini açıklamaktadır. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans % 4,2 olarak bulunmuştur. Birey-örgüt uyumu kontrol edildiğinde kültür değişkeninin anlamsızlık değişkeninde daha önce açıklanan varyansa % 1,1 katkı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle birey-örgüt uyumu ve anlamsızlık boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna varılmış ve H₁₄ hipotezi reddedilmiştir (Sig.=,073).

Tablo 30: Hiyerarşik Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Kendine Yabancılaşma Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	1,767	,140		12,634	,000
	Değer uyumu	,131	,039	,195	3,344	,001
	Beklentiler-beceriler uyumu	,116	,038	,173	3,088	,002
	Gereksinim-karşılanma uyumu	,251	,044	,357	5,669	,000
Model 2	Sabit	1,978	,189		10,436	,000
	Değer uyumu	,119	,040	,177	2,994	,003
	Beklentiler-beceriler uyumu	,124	,038	,185	3,285	,001
	Gereksinim-karşılanma uyumu	,241	,045	,343	5,398	,000
	Hiyerarşi Kültürü	-,006	,004	-,082	-1,641	,102
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ² Değişimi	Sig.
Model 1		,601	,361	,354	,361	,000
Model 2		,606	,367	,358	,006	,000

Tablo 30'a göre; birey-örgüt uyumu kendine yabancılaşma boyutundaki varyansın % 36,1'ini açıklamaktadır. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans % 36,7olarak bulunmuştur. Birey-örgüt uyumu kontrol edildiğinde kültür değişkeninin kendine yabancılaşma değişkeninde daha önce açıklanan varyansa % 0,6 katkı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle birey-örgüt uyumu ve kendine yabancılaşma boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna varılmış ve H₁₅ hipotezi reddedilmiştir (Sig.=,102).

Tablo 31: Hiyerarşik Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile İzolasyon Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	2,355	,125		18,804	,000
	Değer uyumu	,115	,035	,213	3,267	,001
	Beklentiler-beceriler uyumu	,063	,034	,116	1,859	,064
	Gereksinim-karşılanma uyumu	,123	,040	,218	3,101	,002
Model 2	Sabit	2,351	,171		13,786	,000
	Değer uyumu	,115	,036	,213	3,212	,001
	Beklentiler-beceriler uyumu	,062	,034	,116	1,835	,068
	Gereksinim-karşılanma uyumu	,123	,040	,219	3,070	,002
	Hiyerarşi Kültürü	,000	,003	,002	,038	,970
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ² Değişimi	Sig.
Model 1		,450	,202	,194	,202	,000
Model 2		,450	,202	,191	,000	,000

Tablo 31 değerlendirildiğinde; birey-örgüt uyumunun izolasyon boyutundaki varyansın % 20,2'sini açıkladığı görülmektedir. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans yine % 20,2 olarak bulunmuştur. R karede de değişime rastlanılmaması nedeniyle birey-örgüt uyumu ve izolasyon boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna varılmış ve H₁₆ hipotezi reddedilmiştir (R² değişim= ,000; Sig.= ,970).

3.2.11.2. Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 32: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Güçsüzlük Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	1,951	,415		4,705	,000
	Değer uyumu	,092	,086	,167	1,058	,296
	Beklentiler-beceriler uyumu	,234	,096	,351	2,428	,020
	Gereksinim-karşılanma uyumu	,082	,100	,130	,816	,419
Model 2	Sabit	1,549	,433		3,579	,001
	Değer uyumu	,094	,082	,171	1,138	,262
	Beklentiler-beceriler uyumu	,211	,092	,318	2,292	,027
	Gereksinim-karşılanma uyumu	,035	,098	,056	,360	,721
	Klan Kültürü	,021	,009	,309	2,261	,029
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ² Değişimi	Sig.
Model 1		,494	,244	,187	,244	,010
Model 2		,576	,332	,263	,088	,003

Tablo 32'ye göre; birey-örgüt uyumu güçsüzlük boyutundaki varyansın % 24,4 'ünü açıklamaktadır. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans % 33,2 olarak bulunmuştur. R karede % 08,8 değişime rastlanması nedeniyle birey- örgüt uyumu ve güçsüzlük boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olduğu sonucuna varılmış ve H₁₃ hipotezi kabul edilmiştir (Sig.= ,029).

Tablo 33: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile Anlamsızlık Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	4,330	,509		8,507	,000
	Değer uyumu	-,145	,106	-,238	-1,362	,181
	Beklentiler- beceriler	-,059	,118	-,080	-,496	,623
	Gereksinim- karşılanma	,008	,123	,011	,063	,950
Model 2	Sabit	4,345	,565		7,687	,000
	Değer uyumu	-,145	,108	-,239	-1,345	,186
	Beklentiler- beceriler	-,058	,120	-,078	-,480	,634
	Gereksinim- karşılanma	,009	,128	,014	,074	,941
	Klan Kültürü	-,001	,012	-,010	-,063	,950
	Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	R² Değişimi	Sig.
	Model 1	,264	,070	,000	,070	,403
	Model 2	,264	,070	-,026	,000	,576

Tablo 33'e göre; birey-örgüt uyumu anlamsızlık boyutundaki varyansın % 07'sini açıklamaktadır. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans yine % 07 olarak bulunmuştur. R karede de değişime rastlanılmaması nedeniyle birey-örgüt uyumu ve anlamsızlık boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna varılmış ve H₁₄ hipotezi reddedilmiştir (R² değişim= ,000; Sig.= ,950).

Tablo 34: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunu ile Kendine Yabancılaşma Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	,809	,418		1,935	,060
	Değer uyumu	,055	,087	,078	,626	,535
	Beklentiler- beceriler	,243	,097	,285	2,502	,017
	Gereksinim- karşılanma	,443	,101	,550	4,373	,000
Model 2	Sabit	,447	,442		1,010	,319
	Değer uyumu	,057	,084	,081	,673	,505
	Beklentiler- beceriler	,223	,094	,262	2,365	,023
	Gereksinim- karşılanma	,401	,100	,497	4,010	,000
	Klan Kültürü	,019	,010	,218	1,998	,053
	Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	R² Değişimi	Sig.
	Model 1	,728	,530	,495	,530	,000
	Model 2	,757	,574	,530	,044	,000

Tablo 34 değerlendirildiğinde; birey-örgüt uyumunun kendine yabancılaşma boyutundaki varyansın % 53'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans % 57,4 olarak bulunmuştur. Birey-örgüt uyumu kontrol edildiğinde kültür değişkeninin kendine yabancılaşma değişkeninde daha önce açıklanan varyansa % 04,4 katkı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle birey- örgüt uyumu ve kendine yabancılaşma boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna varılmış ve H₁₅ hipotezi reddedilmiştir (Sig.=,053).

Tablo 35: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumu ile İzolasyon Boyutu İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişkenler	B	Std. hata	Beta	t	Sig.
Model 1	Sabit	2,178	,470		4,636	,000
	Değer uyumu	,176	,098	,293	1,801	,079
	Beklentiler-beceriler	,116	,109	,159	1,064	,294
	Gereksinim- karşılama	,089	,114	,128	,779	,441
Model 2	Sabit	1,934	,513		3,770	,001
	Değer uyumu	,178	,098	,295	1,822	,076
	Beklentiler-beceriler	,102	,109	,140	,938	,354
	Gereksinim- karşılama	,060	,116	,087	,520	,606
	Klan Kültürü	,013	,011	,170	1,158	,254
Model		R	R ²	Düzeltilmiş R ²	R ² Değişimi	Sig.
Model 1		,444	,198	,137	,198	,030
Model 2		,474	,224	,145	,027	,038

Tablo 35'e göre; birey-örgüt uyumu izolasyon boyutundaki varyansın % 19,8'ini açıklamaktadır. Kültür değişkeni girildikten sonra ise varyans % 22,4 olarak bulunmuştur. Birey-örgüt uyumu kontrol edildiğinde kültür değişkeninin izolasyon değişkeninde daha önce açıklanan varyansa % 02,7 katkı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle birey-örgüt uyumu ve izolasyon boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün bulunmadığı sonucuna varılmış ve H₁₆ hipotezi reddedilmiştir (Sig.=,254).

Tablo 36: Hiyerarşi Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	KABUL /RED
H ₁ : Birey- örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂ : Birey- örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₃ : Birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₄ : Birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₅ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₆ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₇ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₈ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₉ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılanma uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₀ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılanma uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₁₁ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılanma uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₂ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılanma uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₃ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	RED
H ₁₄ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	RED
H ₁₅ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	RED
H ₁₆ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	RED

H ₁₇ : Çalışanların cinsiyetleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₁₈ : Çalışanların medeni durumları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₁₉ : Çalışanların yaşları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₀ : Çalışanların eğitim düzeyleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₁ : Çalışanların çalışma şekilleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₂ : Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₃ : Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₄ : Çalışanların buldukları departmanları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₅ : Çalışanların buldukları pozisyonları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₂₆ : Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₇ : Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₈ : Çalışanların yaşları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₉ : Çalışanların eğitim düzeyleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₃₀ : Çalışanların çalışma şekilleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₁ : Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₂ : Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₃ : Çalışanların buldukları departmanları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₃₄ : Çalışanların buldukları pozisyonları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

Tablo 37: Klan Kültürüne Sahip Otel İşletmelerinde Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	KABUL /RED
H ₁ : Birey- örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂ : Birey- örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₃ : Birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₄ : Birey-örgüt uyumunun değer uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₅ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₆ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₇ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₈ : Birey-örgüt uyumunun beklentiler-beceriler uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₉ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₀ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₁₁ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₂ : Birey-örgüt uyumunun gereksinim-karşılama uyumu boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₃ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	KABUL
H ₁₄ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	RED
H ₁₅ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	RED
H ₁₆ : Birey-örgüt uyumu ile örgütsel yabancılaşmanın izolasyon boyutu arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	RED

H ₁₇ : Çalışanların cinsiyetleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₁₈ : Çalışanların medeni durumları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₁₉ : Çalışanların yaşları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₂₀ : Çalışanların eğitim düzeyleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₁ : Çalışanların çalışma şekilleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₂ : Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₃ : Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H ₂₄ : Çalışanların buldukları departmanları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₅ : Çalışanların buldukları pozisyonları açısından birey-örgüt uyumu algılarında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₆ : Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₇ : Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₈ : Çalışanların yaşları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₂₉ : Çalışanların eğitim düzeyleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₀ : Çalışanların çalışma şekilleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₁ : Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₂ : Çalışanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₃ : Çalışanların buldukları departmanları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H ₃₄ : Çalışanların buldukları pozisyonları açısından örgütsel yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.	RED

Araştırmanın amacı, temel ve alt soruları doğrultusunda 34 adet hipotez geliştirilmiş ve bu hipotezler hiyerarşi ve klan kültürüne sahip otel işletmeleri için ayrı ayrı uygulanmıştır. Tablo 36 incelendiğinde; gerçekleştirilen analizler doğrultusunda söz konusu hipotezlerden 21'i reddedilmiş; 13'ü kabul edilmiştir. Tablo 37'e bakıldığında ise 23 adet hipotezin reddedildiği; 11 hipotezin kabul edildiği görülmektedir.



SONUÇ

Otel işletmesi çalışanlarının birey-örgüt uyumu algıları ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki korelasyonel ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünün incelendiği araştırmada; öncelikle otel işletmelerinde klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü tiplerinden hangisinin veya hangilerinin baskın kültür tipi olarak benimsendiği ortaya konulmuş; işgörenlerin birey- örgüt uyumu algıları ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki söz konusu baskın kültür tipi ya da tiplerine göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırma örneklemini temsil eden İzmir ili merkez ilçede faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinde klan ve hiyerarşi kültür tiplerine rastlanırken; 5 yıldızlı işletmelerin tamamının ise hiyerarşi kültür tipine sahip oldukları görülmüştür. Araştırma bulgularından farklı olarak, Zoghbi- Manrique-de-Lara ve Ting- Ding (2016) otel işletmelerinde örgüt kültürünün dış kaynak kullanımı üzerindeki etkisini incelediği araştırmada; klan ve adokrasi kültürlerini baskın kültür tipleri olarak belirlemiştir. Otel işletmelerinde iş çevresi özelliklerinin kültür tipleri üzerindeki etkisinin irdelendiği bir diğer araştırmada ise adokrasi kültürü baskın kültür tipi olarak tespit edilmiş; adokrasi kültürünün benimsenmesinin nedeninin dinamizm ve çeşitlilik olduğu ileri sürülmüştür (Taşgit ve diğerleri, 2015).

Araştırmaya katılan işgörenlerin en fazla beklentiler-beceriler boyutunda; en az gereksinim- karşılama boyutunda örgütleri ile uyum gösterdikleri ortaya konulmuştur. Kısacası işgörenler kendilerine verilen rol ve görevleri yerine getirebilecek beceri ve yeteneklere sahip olmalarına rağmen; bağlı buldukları örgüt tarafından ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığına inanmaktadırlar. Otel çalışanlarının özellikle gelir düzeyine ilişkin yöneltilen soruyu yanıtız bırakmaları gereksinim-karşılama boyutundaki uyumsuzluğun altında yatan başlıca nedenin memnuniyetsizlik yaratan özlük hakları olduğunu düşündürmektedir.

En fazla gereksinim-karşılama boyutunda uyumsuzluk gösteren işgörenler zamanla kendi özlüklerine ve bağlı buldukları örgüte yabancılaşmaktadır. Yaptıkları işi anlamsız bulan işgörenler rol ve görevlerini yerine getirirken serbest davranabildiklerini, yaptıkları işle ilgili fikir sunabildiklerini ve değişiklik yapma şansına sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu nedenle işgörenlerin daha çok anlamsızlık boyutunda örgüte yabancılaştıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuçların elde

edilmesinde araştırmaya katılımın en fazla yiyecek-içecek departmanından sağlanmış olmasının etkili olduğu dűřünlmektedir. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek departmanı çalışanlarından beklenen bilgi ve yetenekleri doğrultusunda işlerini gerçekleştirmeleri y2n2ndedir. Bu nedenle yaptıkları iř, iřg2renlere diğer departmanlarda bulunanlara g2re daha bağımsız hareket edebilme ve fikirlerini daha 2zg2rce dile getirebilme imk2n2 sunmaktadır. Buna karşın yapılan iř 2zerinde zaman kısıtının bulunması iři rutin hale getirmekte ve iřg2renlerde anlamsızlık duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. S2z konusu araştırma bulgularından farklı olarak Bab2r (2009) tarafından 5 yıldıızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada ise iřg2renlerin en fazla anlamsızlık ve g2s2zl2k boyutlarında yabancılaştıkları belirtilmektedir.

Araştırmada otel işletmelerinde birey- 2rg2t uyumu ve 2rg2tsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye y2nelik her iki k2lt2r tipinde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İşg2renlerin uyum algıları ile yabancılaşma d2zeyleri arasında orta d2zeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak birey-2rg2t uyumu boyutları ile anlamsızlık boyutu arasında bir ilişkiye rastlanamamıştır. Elde edilen sonucun Hirschfeld ve diğerleri (2000) ile benzerlik g2sterdiği g2r2lmektedir. Hirschfeld ve diğerleri (2000) tarafından yapılan araştırma da 2rg2tsel yabancılaşma ile işe bağlı uyum arasında bir ilişki olduğunu ve 2rg2te yabancılaşan işg2renin pozitif tutum ve davranışlar sergilemekten uzaklaştığını ortaya koymaktadır.

Birey-2rg2t uyumu ile 2rg2tsel yabancılaşma arasındaki ilişkide 2rg2t k2lt2r2n2n rol2n2 incelemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları; hiyerarşi k2lt2r2ne sahip otel işletmelerinde işg2renlerin uyum algıları ve yabancılaşma d2zeyleri arasındaki ilişkide 2rg2t k2lt2r2n2n anlamlı bir rol2 olmadığını; klan k2lt2r2ne sahip otel işletmelerinde ise birey-2rg2t uyumu ile 2rg2tsel yabancılaşmanın yalnızca g2s2zl2k boyutu arasında 2rg2t k2lt2r2n2n d2zenleyici rol oynadığını g2stermektedir. Kural ve prosed2rler 2zerine kurulu biçimsel bir yapıya sahip olan; rol ve g2rev tanımlarının dışına çıkılmasının kabul g2rmediği hiyerarşi k2lt2rlerinden farklı olarak kararlara katılımın desteklendiği ve işg2ren gelişimine 2nem verildiği klan k2lt2rlerinde s2z konusu bir sonuca ulaşılması olağan karşılanmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan yabancılaşma olgusu; sermayesi büyük ölçüde insana dayanan ve amacı insana hizmet etmek olan otel işletmelerinde diğer örgütlere göre daha negatif sonuçlar doğurabilmektedir. İşgörenin işinden ve bağlı bulunduğu örgütten uzaklaşması hizmet kalitesini düşürebilmekte ve sektörün karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan birini teşkil eden işgücü devir hızında artışa neden olabilmektedir. 2016 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi (TUYUP)'nde de "Turizm İşletme Belgesi"ne sahip işletmelerdeki işgücü devir oranının % 87,3; konaklama işletmelerinde bu oranın % 89,9 olduğu görülmektedir. Tesis türüne göre değerlendirme yapıldığında ise 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işgücü devir oranının diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2016: 62-66).

Otel çalışanlarında görülen yabancılaşma halinin ülkemizdeki sektörel yapı ile ilgili olduğu da ifade edilebilir. Turizm mesleğinin gerekli eğitim, bilgi ve beceriler gözetilmeksizin herkesin yapabileceği bir iş olarak kabul edilmesi; nitelikli bireylerin istihdam edilmesine özen gösterilmesi yerine daha az maliyetle daha fazla işgörenin çalıştırılmasına odaklanılması; tatmin edici olmayan özlük haklarına karşın uzun çalışma saatlerinin uygulanması; 18 yaş altı ve sigortasız işçi çalıştırılması düşünülenin aksine işletmeye daha çok maliyet getirmekte; sektördeki hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle otel işletmelerinde işe alımlarda adayların sahip olduğu eğitim ve mesleğe yatkınlık düzeylerinin göz önünde bulundurulmasının birey-örgüt uyumunun sağlanmasına ve buna bağlı olarak örgütsel verimliliğin elde edilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan söz konusu işletmelerde birey-örgüt uyumuna zemin oluşturabilecek kültür tiplerinin benimsenmesi de aynı öneme sahiptir. İşgörene yaptığı iş üzerinde bir takım yetkilerin tanındığı; onların fikir ve önerilerine değer verildiği; yöneticilerin koçluk/mentörlük rollerini üstlendikleri örgütlerde rol ötesi davranışların sergilenme olasılığı daha yüksektir.

İşgörenlerin birey-örgüt uyumu algılarının ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre; hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenlerin uyum algıları cinsiyet, medeni durum, çalışma şekli, yaş, eğitim düzeyi, departman, işletmedeki ve pozisyondaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemekte; yalnızca pozisyona göre gereksinim-karşılama uyumu boyutunda farklılaşmaktadır. Departman şeflerinin çalışanlara göre örgüte daha fazla uyum gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum departman şeflerinin iş tecrübelerine bağlı olarak daha geniş bir yetkiye ve daha yeterli özlük haklarına sahip olmaları ile açıklanabilir. Benzer şekilde, Cennamo ve Gardner (2008) tarafından gerçekleştirilen; farklı jenerasyon grupları ile iş değerleri, iş tatmini, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada da birey-örgüt uyumunun jenerasyon gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma şekli, işletmedeki ve pozisyondaki çalışma süresine göre işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak, lisans mezunlarının güçsüzlük; güvenlik ve park-bahçe görevlilerinden, teknik servis elemanlarından, görev tanımları belli olmayan çalışanlardan oluşan ve “diğer” şeklinde adlandırılan departmanda bulunanların güçsüzlük, kendine yabancılaşma ve izolasyon; departman müdürlerinin güçsüzlük ve kendine yabancılaşma algılarının daha fazla olduğu açıklanmaktadır.

Klan kültürüne sahip otel işletmelerinde ise cinsiyet, medeni durum, çalışma şekli, eğitim düzeyi, departman, pozisyon ve işletmedeki çalışma süresine göre işgörenlerin uyum algıları değişiklik göstermemekte; buna karşın 26-34 yaş aralığında olanların (beklentiler-beceriler uyumu) ve aynı pozisyonda 4-6 yıl arası çalışanların (gereksinim-karşılama uyumu) uyum algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel yabancılaşma düzeylerinde ise demografik değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Babür (2009) tarafından 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada işgörenlerinin yabancılaşma düzeylerinin eğitim durumu, departman, işletmedeki ve sektördeki çalışma süresi değişkenlere göre farklılık gösterdiği açıklanmaktadır. Çilesiz (2014) ise 5 yıldızlı otel işletmelerinde kadın işgörenlerin

erkeklere göre örgüte daha az yabancılaştıklarını; buna karşın eğitim düzeyi düşük olanların yüksek olanlara göre örgüte daha fazla yabancılaştıklarını belirtmektedir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi turizm örgütlerinde de insan kaynaklarının işlevi her geçen gün önemli hale gelmektedir. İnsan odaklı bir endüstri olarak faaliyet gösteren turizmde, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması bireyler arası etkileşimi ve iletişimi vazgeçilmez kılmakta; dış müşteri (tüketiciler) ile birlikte iç müşterinin (işgörenler) de tatmin edilmesini gerekli görmektedir. Tüketicilerin yani turistlerin tatmin edilmesinde kaliteli hizmet sunumunun rolü olduğu düşünüldüğünde; işgören seçim ve oryantasyon süreçleri, kariyer planlamasının yapılması, örgüt içerisinde benzer değer, norm ve inançların paylaşılması, işgörenler arasında ve yönetimle sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulmasının örgüt verimliliği üzerinde pozitif etki yarattığı ortaya çıkmaktadır (Kozak, 2012: 215-237).

Turizm harcamalarının çoğunluğunun konaklama işletmelerinde gerçekleştiği düşünüldüğünde; müşteri devamlılığı ve hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği büyük ölçüde işgören memnuniyetine bağlıdır. İşgören memnuniyetinin sağlanmasında ise maddi ve manevi motivasyon unsurları kadar örgüt tarafından belirlenen rol ve görevleri yerine getirebilecek bireylerin işe alınması da önem arz etmektedir. Örgütsel uyum düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgüt yararına pozitif tutum ve davranış sergilemeleri daha olası kabul edilmektedir. Bu bağlamda; (1) İşgören seçiminde adayların değerler yönünden örgütle uyumuna ve mesleki yeterliliğe sahip olmalarına özen gösterilmeli; (2) Sektör istihdam konusunda üniversitelerin ilgili bölümleri ile işbirliği içerisinde olmalı; (3) Uygun adayların işe alınmaları durumunda belirli aralıklarla mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlenmeli; (4) Çalışma koşulları elverişli hale getirilmeli; ücret düzeyi ve çalışma saatleri gibi konularda iyileştirmeler yapılmalı; (5) İşgöreni motive edebilecek ikramiye, ödül, tatil ve eğitim gibi motivasyon unsurlarından yararlanılmalı; (6) İşletmelerde işgörenlerin iş ve özel yaşamlarındaki sorunlarını çözmeye yardımcı olabilecek psikolojik danışmanlık hizmeti verebilecek birimler kurulmalı; (7) İşgören haklarını korumak amacıyla söz konusu işletmeler üzerinde denetim mekanizmaları oluşturulmalı; (8) Sektörün saygınlığını artırmak amacıyla meslek niteliklerini ve standartlarını ortaya koyan mesleki yasaların çıkartılmasına destek verilmelidir.

Yerli ve yabancı literatürde araştırma kapsamında yer verilen değişkenlere ve bu değişkenlerin öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin araştırmalar bulunmasına karşın; birey-örgüt uyumu ve örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün rolünün incelendiği bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak tüm alan araştırmalarında olduğu gibi söz konusu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Zaman ve ekonomik kısıtlardan ötürü evrene yalnızca İzmir ili merkez ilçede faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dâhil edilmiş olması araştırmanın en temel kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma konu ile ilgili bundan sonra gerçekleştirilecek araştırmalar için bir örnek temsil etmekte; konuya yönelik daha geniş ve genel bir çerçeve ortaya koyabilmek adına araştırmanın farklı destinasyonlarda ve turizm işletmelerinde tekrarlanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abbas, R. Z. , Junaid, M. R. , Athar, M. R. ve Ahmad, Z. (2013). Effect Of Corporate Alienation On Managerial Decision Making: An Analytical Perspective. *African Journal of Business Management*. 7 (15): 1296-1305.

Acar, A. Z. ve Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging Markets Journal*. 3 (3): 18-31.

Adkins, C. , Russell, C. , & Werbel, J. (1994). Judgments Of Fit In The Selection Process: The Role Of Work Value Congruence. *Personnel Psychology*. 47(3): 605-623.

Agarwal, S. (1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study. *Journal of International Business Studies*. December 1993. 24 (4): 715-739.

Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*. 31 (4): 497-507.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. (4): 1-25.

Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2006). Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür. Kurumsal Kültür: *Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar* (ss. 1-32). Editör Coşkun Can Aktan. Sermaye Piyasası Kurulu: Kurumsal Araştırmalar Serisi No:3.

Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve Toplumsal Boyutlarıyla Yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3: 163-176.

Allen, B. H. ve LaFollette, W. R. (1977). Perceived Organizational Structure and Alienation among Management Trainees. *The Academy of Management Journal*. 20: 2 (Jun., 1977): 334-341.

Altaf, A. (2011). The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational

Effectiveness Model. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*. 6 (1): 161- 174.

Altman, Y. ve Baruch, Y. (1998). Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases. *Organizations Studies*. 19 (5): 769-785.

Amos, E. A. ve Weathington, B. L. (2008). An Analysis of the Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*. 142 (6): 615-631.

Angel, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26 (1): 1-14.

Arbour, S. , Kwantes, C. T. , Kraft, J. M. ve Boglarsky, C. A. (2014). Person-Organization Fit: Using Normative Behaviors To Predict Workplace Satisfaction, Stress And Intentions To Stay. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 18 (1): 41- 64.

Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*. January 1993. 18 (1): 88-115.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2: 203-215.

Babür, S. (2009). *Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation. *Journal of World Business*. 42 (2007): 463-476.

Banai, M., Reisel, W. D. , Probst, T. M. (2004). A Managerial and Personnel Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary. *Journal of International Management*. 10 (2004): 375–392.

Barksdale, K. ve Werner, J. M. (2001). Managerial Ratings Of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, And Overall Performance: Testing Different Models Of Their Relationship. *Journal of Business Research*. 51 (2001): 145-155.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1182.

Bartlett, J. E. , Kotrlik, J. W. ve Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. 19 (1): 43-50.

Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*. 18 (3): 19-31.

Bayazıt, M. ve Koçaş, C. (2010). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: “Kültür Tipi” ve “Güçlü Kültür” Önermelerinin Türkiye’de Testi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 10 (1-2): 35-70.

Bednarska, M. A. (2016). Complementary Person-Environment Fit as a Predictor of Job Pursuit Intentions in the Service Industry. *Contemporary Economics*. 10 (1): 27-38.

Bednarska, M. A. (2017). Does the Effect of Person-Environment Fit on Work Attitudes Vary with Generations? Insights from the Tourism Industry. *International Journal of Management and Economics*. January–March 2017. 53 (1): 65–83.

Behram, N. K. ve Dinç, E. (2015). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7 (1): 115-124.

Beyer, J. M. ve Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*. 15 (4): 5-24.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , 9. Bası.

Blunt, P. (1991). Organizational Culture And Development. *The International Journal of Human Resource Management*. May 1991. 2 (1): 55-71.

Boon, C. , Den Hartog, D. N. , Boselie, P. ve Paauwe, J. (2011). The Relationship Between Perceptions Of HR Practices And Employee Outcomes: Examining The Role Of Person–Organisation And Person–Job fit. *The International Journal of Human Resource Management*. January 2011. 22 (1): 138–162.

Bretz, R. D. ve Judge, T. A. (1994). Person-Organization Fit and The Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*. 44 (1994): 32-54.

Browne, M. W. ve Cudeck R. (1993). Alternative Ways Of Assessing Model Fit (pp. 136-162). Eds. K. A. Bollen & JS. Long. *Testing Structural Equation Models*.

Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Ltd. Şti., 20. Baskı.

Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Ltd. Şti., 21. Baskı.

Büyüköztürk, Ş. , Akgün, Ö. E. , Özkahveci, Ö. ve Demireli F. (2004). Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*. Kasım/November.4 (2): 207-239.

- Cable, D. M. ve Derue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 87 (5): 875-884.
- Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*. 89 (5): 822–834.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1994). Pay-Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personel Psychology*. 47: 317- 349.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person- Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. September 1996. 67 (3): 294- 311.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*. 82 (4): 546-561.
- Cable, D. M. ve Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*. March 2001. 54 (1): 1-23.
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence: Strength and Type. *Research in Organizational Change and Development*. 5: 25- 58.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Chancing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass. Revised Edition.
- Cameron, K. S. ve Whetten, D. A. (1996). Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. *Handbook of Theory and Research*. 11: 265–306.
- Can, H. , Aşan, Ö. , Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayım Dağıtım
- Carless, S. A. (2005). Person–Job fit Versus Person–Organization fit As Predictors Of Organizational Attraction And Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: 411–429.

Carmines, E. G. ve McIver, J. P. (1981). Analyzing Models with Unobserved Variables (pp.80). Ed. George Bohrnstedt ve Edgar Borgatta. In *Social Measurement: Current Issues*. Beverly Hills, CA: Sage.

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23 (8): 891-906.

Cerdin, J. L. ve Le Pargneux, M. (2014). The impact of expatriates' career characteristics on career and job satisfaction, and intention to leave: an objective and subjective fit approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 25 (14): 2033-2049.

Ceylan, A. ve Sulu, S. (2010). Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Of Procedural Injustice To Job Stress. *International Journal of Business and Management*. 5 (8): 65-74.

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person- Organization Fit. *Academy of Management Review*. 14 (3): 333-349.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36: 459-484.

Chatman, J. A. ve Jehn K. A. (1994). Assessing The Relationship Between Industry Characteristics And Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*. 37 (3): 522-553.

Chen, C. V. , Lee, H. ve Yvonne Yeh, Y. (2008). The Antecedent and Consequence of Person-Organization Fit: Ingratiation, Similarity, Hiring Recommendations and Job Offer. *International Journal of Selection and Assessment*. September 2008. 16 (3): 210-219.

Chen, P. , Sparrow, P. ve Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 31(5): 946-959.

Chiaburu, D.S. , Diaz, I. ve De Vos, A. (2013). Employee Alienation: Relationships with Careerism and Career Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 28 (1): 4-20.

Chisholm, R. F. ve Cummings, T. G. (1979). Job Characteristics, Alienation, And Work-Related Behavior: A Study Of Professional Employees. *Journal of Management*. 5(1): 57-70.

Chuang, A. , Shen, C. T. ve Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person- Environment Fit: The Perceived Person- Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology: An International Review*. 65 (1): 66-98.

Çilesiz, E. (2014). *İşgören Yabancılaşması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ankara'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Clark, H. , Chandler, J. ve Barry, J. (1994). *Organisation and Identities: Text and Readings in organizational behaviour*. London: Chapman & Hall.

Clark, J. P. (1959). Measuring Alienation Within a Social System. *American Sociological Review*. 24 (6): 849-852.

Clark, S. K. , Halbesleben, J. R. B. , Lester, S. W. ve Heintz, R. (2010). Temporary Worker Alienation And Job Performance: The Impact Of Rating Source. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 17: 287-297.

Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2. Baskı.

Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Ocak-Temmuz 2010. 35: 77-97.

Çetinkaya, B. (2016). *Birey-Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.

Danişman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3 (2): 91-124.

Dawis, R. V. (1980). Personnel Assesment from the Perspective of the Theory of Work Adjustment. *Public Personnel Management*. 9 (4): 268-273.

De Clercq, S. , Fontaine, J. R. J. ve Anseel, F. (2008). In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person–Organization Fit. *The Journal of Psychology*. 142 (3): 277–302.

De Cooman, R. , Vantilborgh, T. , Bal, M. and Lub, X. (2016). Creating Inclusive Teams Through Perceptions of Supplementary and Complementary Person–Team Fit: Examining the Relationship Between Person–Team Fit and Team Effectiveness. *Group & Organization Management*. 41 (3): 310-342.

Deadrick, D. L. ve McAfee, R. B. (2001). Service with a Smile Legal and Emotional Issues. *Journal of Quality Management*. 6: 99-110.

Dean, D. G. (1961). Alienation: Its Meaning and Measurement. *American Sociological Review*. 26 (5): 753-758.

Dedebayır, H. (2004). Dünden Bugüne Kurum Kültürü. *Kaynak Dergisi*. Nisan-Haziran 2004. 18.

Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*. 1 (2): 78-97.

Demirel, Y. , Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2012). İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*. Mart- Nisan 2012. 29: 1-17.

Denison, D. R. (1996).What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*. 21(3): 619-654.

Deshpandé, R. , Farley, J. U. , Webster, F. E. and Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Anaysis. *Journal of Marketing*. 57 (1): 23-37.

Deshpandé, R. ,Wester, F. E. and Jr. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. January 1989. 53 (1): 3-15.

Deslandes, G. (2011).Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications For Media Management. *Journal of Media Business Studies*.8(4): 23-36.

Dillon, M. (2014). Emile Durkheim. *Introduction to Sociological Theory: Theorists, Concepts, and Their Applicability to the Twenty-First Century* (pp.77-116). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons. Second Edition.

Dingwall, R. ve Strangleman, T. (2007). Organizational Cultures in the Public Services. *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 469-490). Editors Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr. ve Christopher Pollitt. Oxford University Press 2007.

DiPietro, R. B. ve Pizam, A. (2008). Employee Alienation In The Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 32 (1): 22-39.

Dodder, R. A. (1969). A Factor Analysis of Dean's Alienation Scale. *Social Forces*. 48 (2): 251-255.

Dolan, E. G. (1971). Alienation, Freedom, and Economic Organization. *Journal of Political Economy*. 79 (5): 1084-1094.

Dolunay, S. K. (2007). Okul Kültürü ve Türkçe Öğretimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(3): 9-22.

Durmaz, O. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dutton, J. E. ve Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*. 34 (3): 517-554.

Dyne, L. V. ve Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*. February 1998. 41 (1): 108-119.

Edwards, J. R. ve Cable, D. M. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*. 94 (3): 657-677.

Efraty, D. ve Sirgy, M. J. (1990). The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research*. February 1990. 22 (1): 31-47.

Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğrencilerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Ekim 2007. 2 (2): 63-79.

Erdem, R. , Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 36: 73-88.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , 11. Bası.

Esin, P. (1982). *İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları. No:502.

Eşitti, B. (2014). Konaklama İşletmelerinin Kültürel Karşılaştırması ve İş Tatmini: İstanbul İlindeki Aile ve Zincir Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*. 1 (4): 31-41.

Fey, C. F. ve Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*. November–December 2003. 14 (6): 686–706.

Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35 (Özel Sayı): 127-164.

Ganesh, S. S. ve Joseph, J. (2011). Exploring Perceived Organizational Formalization and Performance Review System Complexity As Predictors of Executive Alienation in Performance Review Systems. *IIMB Management Review*. 23: 197-207.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. , 1. Baskı.

George, D. ve Mallery, P. (2006). *SPSS For Windows-Step By Step: A Simple Guide And Reference*. USA: Pearson Education Inc. Sixth Edition.

Greguras, G. J. ve Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*. 94 (2): 465-477.

Guan, Y. , Deng, H. , Risavy, S. D. , Bond, M. H. , Chen, S. X. ve Chan, C. C. (2010). Person-Job Fit and Work Related Attitudes Among Chinese Employees: Need for Cognitive Closure as Moderator. *Basic and Applied Social Psychology*. 32: 250-260.

Guan, Y. , Deng, H. , Risavy, S. D. , Bond, M. H. ve Li, F. (2011). Supplementary Fit, Complementary Fit, and Work-Related Outcomes: The Role of Self-Construal. *Applied Psychology: An International Review*. 60 (2): 286-310.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 147-159.

Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 3 (3): 49-76.

Hajda, J. (1961). Alienation and Integration of Student Intellectuals. *American Sociological Review*. October 1961. 26 (5): 758-777.

- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*. May-June 1972: 119-128.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity And Image. *European Journal of Marketing*. 31 (5/6): 356-365.
- Heritage, B. , Pollock, C. ve Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *Plos One*. March 2014. 9 (3): 1-10.
- Hirschfeld, R. R. ve Feild, H.S. (2000). Work Centrality and Work Alienation: Distinct Aspects of a General Commitment to Work. *Journal of Organizational Behavior*. 21 (7): 789-800.
- Hirschfeld, R. R. , Feild, H.S. ve Bedeian, A. G. (2000). Work Alienation as an Individual-Difference Construct for Predicting Workplace Adjustment: A Test in Two Samples. *Journal of Applied Social Psychology*. 30 (9): 1880-1902.
- Hodson, R. (1996). Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited. *American Sociological Review*. 61 (5): 719-738.
- Hoffman, B. J. ve Woehr, D. J. (2006). A Quantitative Review Of The Relationship Between Person- Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 68 (2006): 389-399.
- Hofstede, G. (1976). Alienation At The Top. *Organizational Dynamics*. 4 (3): 44-60.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management And Planning. *Asia Pasific Journal of Management*. January 1984. 1 (2): 81-99.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies*. July 1985. 22 (4): 347-357.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Executive*. 7 (1): 81-94.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling The Concepts. *Organization Studies*. 19(3): 477-492.

- Hofstede, G. , Neuijen, B. , Denise D. O. ve Sanders G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35 (2): 286-316.
- Howard, L. W. (1998). Validating The Competing Values Model As A Representation Of Organizational Cultures. *International Journal of Organizational Analysis*. 6 (3): 231-250.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 6(1): 1-55.
- Hult, G., Tomas, M. , KETCHEN, D. J. ve NICHOLS, E. L. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *The Academy of Management Journal*. 45(3): 577-586.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*. Aralık 2012. 15 (30): 12-22.
- İpçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Temmuz 2009. 11 (3): 131- 148.
- İplik, F. N. , Kılıç, K. C. ve Yalçın, A. (2011). The Simultaneous Effects of Person-Organization and Person-Job Fit on Turkish Hotel Managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23 (5): 644-661.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21 (1): 119-135.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 40 (1995): 256-282.
- Jermier, J. (1988). Sabotage at work: the rational view. *Research in the Sociology of Organizations*. 6 (1988): 85-90.

- Jex, S. M. ve Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist Prantitioner Approach*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc. 2008. Second Edition.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education International 2004. Fourth Edition.
- Johnson, G. (1992). Managing Strategic Change – Strategy, Culture And Action. *Long Range Planning*. 25(1): 28-36.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Judge, T. A. ve Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*. 89 (4): 661–673.
- Kabakcı, H. (2014). Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*. 10 (21): 31-44.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. December 1990. 33 (4): 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 32: 16-40.
- Kanungo, R. N. (1990). Culture and Work Alienation: Western Models and Eastern Realities. *International Journal of Psychology*. 25 (1990): 795-812.
- Karambayya, R. (1990). Contextual Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *ACAD MANAGE PROC*. August 1990 (1): 221-225.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*. 2013 (1): 311-346.

Kemp, S. & Dwyer, L. (2001). An Examination Of Organisational Culture—The Regent Hotel, Sydney. *International Journal Of Hospitality Management*. 20: 77-93.

Kılıç, K. C. (2010). Bireysel ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19 (1): 20-35.

Kırçıl, O. (1984). Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru. *Verimlilik Dergisi*. 13 (2).

Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organiz Rev* (2014). 14: 397–417.

Kim, T. Y. , Cable, D. M. ve Kim, S. P. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity and Person- Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*. 90 (2): 232-241.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press. Second Edition.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , 11. Bası.

Kohn, M. (1976). Occupational Structure and Alienation. *American Journal of Sociology*. July 1976. 82 (1): 111-130.

Korman, A. K. , Wittig- Bergman, U. & Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation In Professionals and Managers. *Academy of Management Journal*. 24(2): 342-360.

Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 17(4): 581-603.

Kozak, N. (2012). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık. 4. Baskı.

Kristof, A. L. (1996). Person- Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*. 49 (1): 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta- Analysis Of Person- Job, Person- Organization, Person- Group, And Person- Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. 58: 281- 342.

Kuşluvan, S. ve Kuşluvan, Z. (2000). Perceptions And Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working In The Tourism Industry In Turkey. *Tourism Management*. 21 (2000): 251-269.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016). Turizm Sektöründe İşverenlerin ve Çalışanların Uyum Yeteneklerinin Artırılması Projesi (TUYUP).

Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions Of Person–Job And Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*. 59 (3): 454-470.

Lawler, E. J. & Hage, J. (2014). Professional-Bureaucratic Conflict and Intraorganizational Powerlessness among Social Workers. *The Journal of Sociology & Social Welfare*. 1 (1). Article 12.

Levinson, H. (1999). Diagnosis before investment (pp. 83- 100). Ed. Ira Epstein and David Garfield. *The Psychology of Smart Investing*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Liu, B. , Liu, J. ve Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job satisfaction, And Turnover Intention: An Empirical Study In The Chinese Public Sector. *Social Behavior And Personality*. 38 (5): 615-626.

Lindley, D.A. (1990). For Teachers of the Alienated: Three Defenses Against Despair. *English Journal*.79(6): 26-31.

Lloyd, E. (2013). Organizational Culture. *Organizational Behaviour: People, Process, Work and Human Resource Management* (pp. 209-239). Editors Raisa

Arvinen-Muondo and Stephen Perkins. Great Britain and The United States: Kogan Page Limited.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. 4: 309-336.

Machado, D. P. N. ve Carvalho, C. E. (2008). Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis. *Latin American Business Review*. Vol 9 (1): 1-32.

Maracine, M. S. (2012). Organizational Culture- Basic Element of Organization Performance. *Young Economists' Journal*. 9(18): 149-155.

Marsh, H. W. & Hoover, D. (1985). Application Of Confirmatory Factor Analysis To The Study Of Selfconcept: First And Higher Order Factor Models And Their Invariance Across Groups. *Psychological Bulletin*. 95: 562–582.

Marsh, H.W. , Balla, J. R. & McDonald, R. P. (1988). Goodness-Of-Fit Indexes In Confirmatory Factor Analysis: The Effect Of Sample Size. *Psychological Bulletin*. 103: 391-410.

McKenna, E. (2012). Organizational Culture. *Business Psychology and Organizational Behaviour* (pp. 525- 560). Great Britain: Ashford Colour Press. Fifth Edition.

McConnell, J. (2003). A Study of the Relationships Among Person-Organization Fit and Affective, Normative, and Continuance Components of Organizational Commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. October 2003. 8 (4): 137-156.

Memon, M. A. , Salleh, R. , Baharom, M. N. R. ve Harun, H. (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 6 (3): 205-209.

Meyer, J.P. , Stanley, D.J. , Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis

Of Antecedents, Correlates, And Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61 (1): 20–52.

Miles, D. E. , Borman, W. E. , Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). Building An Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: A Comparison of Counterproductive Work Behavior With Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. (10-1/2): 51-57.

Minaslı, A. V. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mohan, K.C. ve Prasad, P.N. (2014). Work Alienation Among The Employees in IT Sector. *PARIPEX- Indian Journal of Research*. 3 (5): 140-142.

Moran, E. T. ve Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. 45(1): 19-47.

Morley, M. J. (2007). Person-Organization Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (2): 109-117.

Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy of Management Review*. 8 (3): 486-500.

Mottaz, C. J. (1981). Some Determinants of Work Alienation. *The Sociological Quarterly*. 22 (4): 515-529.

Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*. Autumn 1985. 26 (3): 365-385.

Muchinsky, P. M. (2008). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. North Carolina: Hypergraphic Press Inc. , Ninth Ed.

Musto, M. (2010). Revisiting Marx's Concept of Alienation. *Socialism and Democracy*. 24 (3): 79-101.

- Muthén, L. K. ve Muthén, B. O. (2002). How To Use A Monte Carlo Study To Decide On Sample Size And Determine Power. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 9(4): 599–620.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2010). An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers. *Management Decision*. 48(4): 600-615.
- Nair, N. ve Vohra, N. (2012). The Concept of Alienation: Towards Conceptual Clarity. *International Journal of Organizational Analysis*. 20 (1): 25-50.
- Neagu, E. R. ve Nicula, V. (2012). Influence of Organizational Culture on Company Performance. *Land Forces Academy Review*.17(4): 420-424.
- O'Donohue, W. ve Nelson, L. (2014). Alienation: An Old Concept With Contemporary Relevance For Human Resource Management. *International Journal of Organizational Analysis*. 22 (3): 301-316.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. Summer 1989. 31(4): 9-25.
- O'Reilly, C. A. , Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit. *Academy of Management Journal*. September 1991. 34 (3): 487- 516.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3): 492-499.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment. *Research in Organizational Behavior*. 18: 157-200.
- Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümler. *Kamu-İş Dergisi*. 10 (1): 113-144.

Oh, I. S. , Guay, R. P. , Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison Of The Relationships Of Person–Environment Fit Dimensions With Work Attitudes And Performance Across East Asia, Europe, And North America. *Personnel Psychology*. 67: 99-152.

Okay, A. (2012). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları: 206, 6. Basım.

Osmanoğlu, Ö. (2016). Hegel’den Marcuse’ye Yabancılaşma Olgusu. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Kasım 2016. 2 (3): 65-92.

Ostroff, C. , Shin, Y. ve Kinicki, A. J. (2005). Multiple Perspectives Of Congruence: Relationships Between Value Congruence And Employee Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*. 26: 591-623.

Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Ouchi, W. G ve Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*. April 1978. 3 (2): 305-314.

Örücü, E. ve Boz, H. (2014). Konaklama İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. 21(1): 61- 76.

Öz, M., Kaya, F. ve Çiftçi, İ. (2015). Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel’s in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model. *Journal of Yasar University*. 10 (40): 6684-6691.

Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (1): 231-248.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 2. Baskı.

- Özdemir, A. A. (2015). Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17 (1): 29-53.
- Özden, K. ve Najimudinova, S. (2013). Örgüt Kültürü Görsel Öğelerinin Örgüt Çalışanları Tarafından Algılanması: Bişkek Örneği. *Journal of Yasar University*. 29 (8): 4813- 4834.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3 (2): 112-131.
- Özdipçiner, N. S. ve Kalınkara, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 16 (1): 82-92.
- Özkalp E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Kullanma Klavuzu SPSS ile Adım Adım Veri Analizi*. Çev. Sibel Balcı ve Berat Ahi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Panagiotis, M. , Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*. 14 (2014): 415-424.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization II. *Administrative Science Quarterly*. Sep. 1956. 1 (2): 225- 239.
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from Work: A Study of Nursing Personnel. *American Sociological Review*. 27 (3): 314-326.
- Piasentin, K. A. (2003). *Fitting In and Standing Out: An Empirical Test of Supplementary and Complementary Person-Organization Fit*. (Unpublished Master's Thesis). University of Calgary. Department of Psychology.

Piasentin, K. A. (2007). *How Do Employees Conceptualize Fit? Development Of A Multi Dimensional Measure Of Subjective Person-Organization Fit*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Canada: University of Calgary.

Piasentin, K.A. , ve Chapman, D.S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*. 69: 202–221.

Piasentin, K.A. ve Chapman, D.S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80: 341–354.

Quinn, C. (2009). Working to Thrive, Not Just Survive: My Work History in a Sociological Imagination. *Human Architecture: Journal of The Sociology of Self-Knowledge*. Summer 2009. 7 (3): 181-190.

Quinn, R. E. ve Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. January 1983. 29 (1): 33- 51.

Quinn, R. E ve Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Toward Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*. March 1983. 29 (3): 363- 377.

Rae, G. (2012). Hegel, Alienation, and the Phenomenological Development of Consciousness. *International Journal of Philosophical Studies*. 20 (1): 23-42.

Rajaeepour, S. , Arbabisarjou, A. , Zivarirahman, M. ve Shokouhi, S. (2012). Relationship Between Organizational Structure and Organizational Alienation. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 3 (12): 188-196.

Ramachandran, S. D. , Chong, S. C. ve Ismail, H. (2011). Organisational Culture An Exploratory Study Comparing Faculties' Perspectives within Public and Private Universities in Malaysia. *International Journal of Educational Management*. 25 (6): 615-634.

Rashidi, Z. , Syed, N. A. ve Zaki, S. (2015). Profiling Organizational Culture of Different Sectors in Pakistan. *Business Review*. January- June 2015. 10 (1): 31-46.

Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 19 (1): 7-20.

Riggio, E. Ronald (2013). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*. Çev. Belkıs Özkara. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2005). *Management*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education International 2005. Eighth Edition.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2010). *Örgütsel Davranış*. Çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. S. (1989). *Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*. April 1995. 38 (2): 555-572.

Rollinson, D. , Broadfield, A. ve Edwards, D. J. (1998). Organisational Cultures and Climates. *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (pp. 529-577). Addison Wesley Longman Inc. , New York.

RYNES, S. L. , Kenneth G. , BROWN, K. G. ve COLBERT, A. E. (2002). Seven Common Misconceptions About Human Resource Practices: Research Findings Versus Practitioner Beliefs. *Academy of Management Executive*. 16 (3): 92-103.

Ryu, G. (2014). Rethinking Public Service Motivation From the Perspective of Person–Environment Fit: Complementary or Supplementary Relationship? *Review of Public Personnel Administration*. 1-18.

Saari, M. ve Judge, T. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*. 43 (4): 395–407.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sadri, G. ve Lees, B. (2001). Developing Corporate Culture As A Competitive Advantage. *Journal of Management Development*. 20 (10): 853-859.

Sağnak, M. (2004). Örgütlerde Değerler Yönünden Birey- Örgüt Uyumu ve Sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 37: 72- 95.

Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 2. Baskı.

Sarros, J. C. , Tanewski, G. A. , Winter, R. P. , Santora, J. C. ve Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal Of Management*. 13: 285-304.

Saunders, M. , Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). *Research Methods For Business Students*. Harlow: Financial Times Prentice Hall. Fifth edition.

Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*. Summer 1983. 12: 13-28.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25(2): 3-16.

Schein, E. H. (1986). What You Need to Know About Organizational Culture. *Training &Development Journal*. Jan. 1986. 40 (1): 30-33.

Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*. 40 (3): 437-453.

Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology: An International Review*. 50 (1): 141-152.

Schneider, B. , Goldstein, H. W. ve Smith, D. B. (1995). The ASA Framework: Un Aupdate. *Personnel Psychology*. 48: 747-773.

Schneider, S. C. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*. Summer 88. 27 (2): 231-246.

Scott, T, Mannion, R. , Davies, H. ve Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*. 38 (3): 923-945.

Scroggins, W.A. (2007). An Examination Of The Additive Versus Convergent Effects Of Employee Perceptions Of Fit. *Journal of Applied Social Psychology*. 37: 1649– 1665.

Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation Alienation. *American Sociological Review*. 24 (6): 783-791.

Seeman, M. (1967). On the Personal Consequences of Alienation in Work. *American Sociological Review*. 32 (2): 273-285.

Seeman, M. (1983). Alienation Motifs in Contemporary Theorizing: The Hidden Continuity of the Classic Themes. *Social Psychology Quarterly*. 46 (3): 171–184.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. New York: Wiley. Second Edition.

Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit And Person Job Fit In Employee Selection: A Review Of Literature. *Osaka Keidai Ronshu*. March 2004. 54 (6): 179-196.

Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective Of The Importance Of PJ fit And PO fit In Employee Selection. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (2): 118-131.

Seymen, O. , Bolat, T. , Bolat, O. İ. ve Kinter, O. (2017). Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları Algısı, Hizmet Verme Yatkınlığı ve Mesleki Yabancılaşma İlişkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Açısından Bir Değerlendirme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6 (3): 401-430.

Shantz, A. , Alfes, K. , Bailey, C. ve Soae, E. (2015). Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving a Concept. *Journal of Management Inquiry*. 24(4): 382 –393.

Shantz, A. , Alfes, K. ve Truss, C. (2014). Alienation From Work: Marxist Ideologies And Twenty-First-Century Practice. *The International Journal of Human Resource Management*. 25 (18): 2529-2550.

Shepard, J. M. (1977). Technology, Alienation, and Job Satisfaction. *Annual Review of Sociology*. 3 (1977): 1-21.

Sığrı, Ü. ve Tığlı, M. (2006). Hofstede' nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*. 21(1): 327-342.

Silah, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Silverthorne, C. (2004). The Impact Of Organizational Culture And Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25 (7): 592-599.

Silverzweig, S. ve Allen, R. F. (1976). Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*. 17: 33-49.

Simpson, S. ve Cacioppe, R. (2001). Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8): 394-401.

Spokane, A. R. , Meir, E. I. ve Catalano, M. (2000). Person-Environment Congruence and Holland's Theory: A Review and Reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*. 57: 137-187.

Sulu, S. , Ceylan, A. ve Kaynak, R. (2010). Work Alienation As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Injustice And Organizational Commitment: Implications For Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*. 5 (8): 27-38.

Sutarjo, A. (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science*. November 2011. 2 (21): 226-233.

Sümbüloğlu, K. ve Akdağ, B. (2009). *İleri Biyoistatistiksel Yöntemler*. Ankara: Hatipoğlu, 1. Baskı.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar Ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*. 3 (6): 49-74.

Şentürk, B. (2016). Marksist Kurama Bir Katkı: Lukacs'ın İdeoloji Kavramsallaştırması. *Kilikya Felsefe Dergisi*. 3 (2): 39-51.

Şimşek, M. Ş. , Çelik, A. , Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2006 (15): 569-587.

Şimşek, M. Ş. , Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi, 9. Baskı.

Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kùltürler*. Ankara: Pegem Akademi.

Tajeddini, K. & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How Cultural Antecedents Of İnnovation And Customer-Oriented Value Systems Can Influence Performance In The Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 31(4): 1119-1129.

Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2016). 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18 (3): 463-493.

Taşgit, Y. E. , Ergün, E. ve Bayat, M. (2015). Otel İşletmelerinin İş Çevresi Özelliklerinin Kurum Kùltürü Türleri Üzerindeki Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 12 (2): 92- 120.

Teng, C.C. , & Barrows, C.W. (2009). Service Orientation. Antecedents, Outcomes, and Implications For Hospitality Research And Practice. *The Service Industries Journal*. 29 (10): 1413-1435.

Tepeci, M. (2005). The Dimensions and Impacts of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Intent to Remain in the Hospitality and Tourism Industry in Turkey. *Journal of Travel and Tourism Research*. 5 (1/2): 21- 39.

Tepeci, M. ve Bartlett, A. L. B. (2002). The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure Of Individual Values, Organizational Culture, And Person–Organization Fit As Predictors Of Job Satisfaction And Behavioral Intentions. *Hospitality Management*. 21 (2002): 151–170.

The Survey System. <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, (15.07.2017).

Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları, 2. Baskı.

Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*. 17 (2): 87 -95.

Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim Ve Hizmet Sektörüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 1(1): 202-223.

Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*. 9 (4): 653-669.

Tsui, A. S. , Pearce, J. L., Porter, L. W. Ve Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches To The Employee- Organization Relationship: Does Investment In Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*. 40 (5): 1089-1121.

Tummers, L. G. ve Den Dulk, L. (2013). The Effects Of Work Alienation On Organisational Commitment, Work Effort And Work-To-Family Enrichment. *Journal of Nursing Management*. 21: 850–859.

Tummers, L., Bekkers, V. , Van Thiel, S. ve Steijn, B. (2015). The Effects of Work Alienation and Policy Alienation on Behavior of Public Employees. *Administration & Society*. 47 (5): 596-617.

Tuna, B. (2014). *The Influence Of Person-Organization Fit On Contextual Performance And Its Impact On Organizational Effectiveness: The Moderating Role Of Organizational Climate*. (Unpublished Doctoral Dissertation). İstanbul: Yeditepe University Graduate Institute Of Social Sciences.

Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 25 (1): 105 – 117.

Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20 (2): 1-20.

Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 1: 175-204.

Uğur, A. ve Erol, Z. (2015). Örgütlerde Kritik Sorun Kaynağı Olarak İşe Yabancılaşma, Yabancılaşma ve Bürokrasi Arasındaki İlişkiye Yönelik Kavramsal Bir Yaklaşım. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2015. 8: 182-192.

Ulutaş, M. (2010). *Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulutaş, M. (2011). *Harmonik Uyum*. Konya: Ulvita Yayıncılık.

Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2015). Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17 (1): 141-160.

Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: 2. Baskı.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şirketi, 4. Bası.

Üngüren, E. , Kaçmaz, Y. Y. ve Yılmaz, Y. (2016). The Influence Of Socio-Demographic Factors On Organizational Alienation Of Accommodation Businesses Employees. *European Scientific Journal*. February 2016. 12 (4): 1-18.

Valentine, S. , Godkin, L. ve Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*. 41 (4): 349-360.

Valentino, C.L. (2004). The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture. *Journal of Healthcare Management*. 49(6): 393–404.

Van Vianen, A. E. M. , Shen, C. ve Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*. 32: 906–926.

Van Vianen, A. E. M. ,De Pater, I. E. ve Van Dijk, F. (2007). Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (2): 188- 202.

Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P. , De Jong, M.D.T. ve Seydel, E.R. (2007). The Congruence Of Actual And Perceived Person–Organization Fit. *International Journal of Human Resource Management*. October 2007. 18 (10): 1736–1747.

Veiga, J. ,Lubatkin, M. , Calori, R ve Very, P. (2000). Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index. *Human Relations*. 53 (4): 539-557.

Verquer, M. L. , Beehr, T. A. ve Wagner, S. H. (2003). A meta- analysis of relations between person- organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 63: 473- 489.

Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları, 1. Baskı.

Vural, B.A. (2016). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları, 5. Baskı.

Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (3): 217-230.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*. 37 (2): 28-36.

Wegner, E. L. (1975). The Concept of Alienation: A Critique and Some Suggestions for a Context Specific Approach. *The Pacific Sociological Review*. 18 (2): 171-193.

Werbel, J. D. ve Johnson, D. J. (2001). The Use of Person- Group Fit For Employment Selection: A Missing Link in Person- Environment Fit. *Human Resource Management*. Fall 2001. 40 (3): 227-240.

Westerman, J. W. (1997). *An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior*. (Unpublished Doctoral Thesis). University of Colorado. Graduate School of Business Administration.

Westerman, J. W. ve Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assesment*. 12 (3): 252-261.

Westerman, J. W. ve Vanka, S. (2005). A Cross-Cultural Empirical Analysis Of PersonOrganization Fit Measures As Predictors Of Student Performance Ğn Business Education: Comparing Students Ğn The United States And India. *Academy of Management Learning & Education*. 4 (4): 409-420.

Wexley, K. N. ; Yuki, G. A. (1984). *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Revised Edition.

Wheaton, B. , Muthen, B. , Alwin, D. F. ve Summers, G. F. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*. 8 (1): 84-136.

Wilk, S. L. ve Cappelli, P. (2003). Understanding The Determinants of Employer Use of Selection Methods. *Personnel Psychology*. March 2003. 56 (1): 103-124.

Witt, L. A. (1993). Alienation Among Research Scientists. *The Journal of Social Psychology*. 133 (2): 133-140.

Vogel, R.M. & Feldman, D.C. (2009). Integrating The Levels Of Person-Environment Fit: The Roles Of Vocational Fit And Group Fit. *Journal of Vocational Behavior*. 75(1): 68-81.

Xue, L. , Manuel-Navarrete, D. ve Buzinde, C. N. (2014). Theorising The Concept of Alienation in Tourism Studies. *Annals of Tourism Research*. 44 (2014): 186-199.

Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1. Baskı.

Yılmaz, İ. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi: İzmir Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, S. ve Sarpkaya, P. (2009). Eğitim Örgütlerinde Yabancılaşma ve Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6 (2): 314-333.

Young, A. M. ve Hurlic, D. (2007). Gender Enactment at Work The Importance of Gender and Gender-Related Behavior to Person-Organizational Fit and Career Decisions. *Journal of Managerial Psychology*. 22 (2): 168-187.

Youngs, P. , Pogodzinski, B. , Grogan, E. ve Perrone, F. (2015). Person-Organization Fit and Research on Instruction. *Educational Researcher*. 44 (1): 37-45.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*. Eylül 2016. 8 (3): 17-30.

Yüksel, H. (2014). Yabancılaşma Kavramı Paralelinde Emeğin Yabancılaşması ve Sonuçları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (2):159-188.

Zhang, J. C. , Ling, W. Q. , Zhang, Z. Y ve Xie, J. (2015). Organizational Commitment, Work Engagement, Person- Supervisor Fit, And Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model. *Social Behavior and Personality*. 43 (10): 1657-1666.

Zhao, H. (2009). The Effects of Personal-Organization Fit and Organizational Citizenship Behaviort on Contextual Performance: An Empirical Research. *Chinese Journal Of Management*. 6 (3): 342-347.

Zhao, R. ve Cao, L. (2010). Social Change and Anomie: A Cross-National Study. *Social Forces*. 88 (3): 1209-1230.

Zoghbi- Manrique-de-Lara, P. ve Ting- Ding, J. M. (2016). The Influence of Corporate Culture and Workplace Relationship Quality on the Outsourcing Success in Hotel Firms. *International Journal of Hospitality Management*. 56 (2016): 66- 77.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan bu anket örgüt kültürü ile iş rolleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yanıtlanması yaklaşık 10 dakika sürecek ankette hiçbir şekilde isminizi ve çalıştığınız örgütü belirtmeniz istenmemektedir. Değerli vaktinizi ayırarak çalışmaya yapacağınız katkılardan ötürü teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz. Anketi yanıtlama sürecinde sorularınız olursa aşağıdaki mail adreslerinden bizlere ulaşabilirsiniz.

Doç. Dr. Hülya Kurgun
Dokuz Eylül Üniversitesi

Arş. Gör. Yurdanur Yumuk
Dokuz Eylül Üniversitesi
yurdanur.yumuk@deu.edu.tr
yarin58@hotmail.com



A.Bu bölüm örgüt kültürüyle ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Lütfen çalıştığınız ve çalışmak istediğiniz işletmeyi ayrı ayrı değerlendirerek 100 puanı her bölümde yer alan A,B,C ve D ifadeleri arasında paylaşınız. A,B,C ve D ifadelerine verilen puanların toplamı hem çalıştığınız hem de çalışmak istediğiniz işletme için ayrı ayrı 100'er puan olmalıdır.

1. İŞLETMENİN BASKIN NİTELİKLERİ		ÇALIŞTIĞIM İŞLETME	ÇALIŞMAK İSTEDİĞİM İŞLETME
A	Çalıştığım işletme çok özeldir. Geniş bir aile gibidir. Herkes gerekeni yapmaya hazırdır.		
B	Çalıştığım işletme çok dinamiktir ve girişimci ruha sahiptir. Çalışanlar kendilerini zor duruma sokmaktan ve risk almaktan kaçınmazlar.		
C	Çalıştığım işletme sonuç odaklıdır. En çok üzerinde durulan konu işin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Çalışanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.		
D	Çalıştığım işletme oldukça denetimli ve biçimsel örgüt yapısına sahiptir. Çalışanlar genellikle resmi prosedürlerle yönetilmektedirler.		
TOPLAM		100	100
2. KURUMSAL LİDERLİK			
A	Çalıştığım işletmede liderlik genellikle rehberlik etme, kolaylaştırma ya da ileriye götürme olarak düşünülmektedir.		
B	Çalıştığım işletmede liderlik genellikle girişimcilik, inovasyon ya da risk alma olarak düşünülmektedir.		
C	Çalıştığım işletmede liderlik genellikle pratiklik, girişkenlik, sonuç odaklılık olarak düşünülmektedir.		
D	Çalıştığım işletmede liderlik genellikle koordine etme, organize etme ya da istikrarlı olma olarak düşünülmektedir.		
TOPLAM		100	100
3. ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİ			
A	Çalıştığım işletmede takım çalışmasına, fikir birliğine ve kararlara katılıma dayalı bir yönetim anlayışına önem verilmektedir.		
B	Çalıştığım işletmede bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve farklılığa dayalı bir yönetim anlayışına önem verilmektedir.		
C	Çalıştığım işletmede sıkı rekabete, yoğun talebe ve başarıya dayalı bir yönetim anlayışına önem verilmektedir.		
D	Çalıştığım işletmede iş güvenliğine, uyuma, öngörülebilirliğe ve ilişkilerde dengeye dayalı bir yönetim anlayışına önem verilmektedir.		
TOPLAM		100	100
4. KURUM BÜTÜNLÜĞÜ			
A	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu sayede işletmeye bağlılık giderek artmaktadır.		

B	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır. İleri teknolojiyi takip etmek işletme için oldukça önemlidir.					
C	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan hedefleri gerçekleştirmeye ve başarıya verilen önemdir.					
D	Çalıştığım işletmeyi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. İşletmenin etkin ve istikrarlı bir şekilde faaliyet göstermesine önem verilmektedir.					
		100	100			
5. STRATEJİK NOKTALAR						
A	Çalıştığım işletme işgören gelişimi üzerinde durmaktadır. Yüksek düzeyde güvene, açıklığa ve kararlara katılıma önem vermektedir.					
B	Çalıştığım işletme yeni kaynaklar edinme ve yeni talepler yaratma üzerinde durmaktadır. Yeni şeyler denemeye ve fırsatları değerlendirmeye önem vermektedir.					
C	Çalıştığım işletme rekabetçi atılımlar ve başarı üzerinde durmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmak ve pazarda lider konumda olmak önemlidir.					
D	Çalıştığım işletme devamlılık ve istikrar üzerinde durmaktadır. Etkinlik, kontrol ve işlerin sorunsuz yürütülmesi önemlidir.					
		100	100			
6. BAŞARI KRİTERLERİ						
A	Çalıştığım işletme için başarı insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insanları önemseme anlamına gelmektedir.					
B	Çalıştığım işletme için başarı en farklı ve en yeni ürünü ve hizmeti sunabilmektir. Çalıştığım işletme ürün lideridir ve yenilikçidir.					
C	Çalıştığım işletme için başarı rekabeti geride bırakmak ve pazarda lider olabilmektir. Rekabetçi pazar liderliği esastır.					
D	Çalıştığım işletme için başarı verimli olmaya bağlıdır. Güvenilir iş çıktıları, doğru planlama ve düşük maliyetli üretim esastır.					
TOPLAM		100	100			
B. Bu bölümde iş rol ve görevleriniz hakkında ifadelere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. (Sizin için en uygun olanı seçiniz 1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum)						
		1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
1.	İşimi gerçekleştirirken yeterince serbest davranabiliyorum.					
2.	İşim konusunda muhakeme yapabilme şansına					

	sahibim.					
3.	İşimi nasıl yapmam gerektiği konusunda çok fazla söz hakkına sahip değilim.					
4.	Üstüme danışmaksızın işim hakkında birçok karar verebilmekteyim.					
5.	İşim hakkında değişiklikler yapma şansım yok.					
6.	Günlük aktivitelerim büyük ölçüde başkaları tarafından belirlenmektedir.					
7.	İş rol ve görevlerimi yerine getirirken kendi kararlarımı verebiliyorum.					
8.	Hayatta değer verdiğim şeylerle çalıştığım işletmenin değer verdiği şeyler birbirine çok benzemektedir.					
9.	Kişisel değerlerim çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleriyle uyumludur.					
10.	Çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleri hayatta değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum göstermektedir.					
11.	Yaptığım iş çalıştığım işletmenin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır.					
12.	Bazen bu işi neden yaptığımı tamamen anladığımdan emin değilim.					
13.	Yaptığım iş gerçekten önemli ve değerlidir.					
14.	Yaptığım işin gerçekte ne derece önemli olduğunu sıklıkla sorgulamaktayım.					
15.	Genellikle yaptığım işin çalıştığım işletmede önemsenmediği kanaatindeyim.					
16.	Yaptığım işin çalıştığım işletmedeki diğer çalışanlarıkiyle uyumlu olduğu kanaatindeyim.					
17.	Çalıştığım işletmede üstlendiğim rolün işletmenin genel yapısıyla uyumlu olduğunu düşünüyorum.					
18.	Kişisel becerilerim ile işimin benden beklentileri arasında çok iyi bir uyum vardır.					
19.	Yeteneklerim ve eğitimim işimin gerektirdikleri ile iyi bir uyum halindedir.					
20.	Kişisel becerilerim ile eğitimim işimin benden bekledikleriyle iyi bir uyum içerisindedir.					
21.	Bazen çalıştığım işletmede kendimi yapayalnız hissediyorum.					
22.	İş arkadaşlarım tarafından istediğim sıklıkla dışarı davet edilmiyorum.					
23.	Çalıştığım işletmede işgörenlerin çoğu nadiren kendini yalnız hissetmektedir.					
24.	Çalıştığım işletmede gerçek arkadaşlar edinmek her zaman kolaydır.					
25.	Çalıştığım işletmede kendini arkadaş canlısı olarak gösteren biri her zaman arkadaş edinebilir.					
26.	Çalışma ortamım aslında sıcak ve samimidir.					
27.	Çalıştığım işletmede kişilerarası güvenilir bağlara fazla rastlanmamaktadır.					
28.	Çalıştığım işletmede herkes kendiliğinden (doğal olarak) arkadaş canlısı ve yardımseverdir.					
29.	İş arkadaşlarımı istediğim sıklıkla ziyaret etmiyorum.					

30.	Yaptığım iş bende herhangi bir başarı hissi uyandırmamaktadır.					
31.	Yaptığım işin en tatmin edici tarafı aldığım ücrettir.					
32.	Yaptığım iş bende kendimi gerçekleştirebilme hissi uyandırmaktadır.					
33.	Yaptığım işte gerçek beceri ve yeteneklerimi kullanabilme fırsatına çok fazla sahip değilim.					
34.	Yaptığım işin başlı başına tatmin edici bir deneyim olduğu kanaatindeyim.					
35.	Yaptığım iş yaratıcılığa çok fazla imkân tanımadığından rutin ve sıkıcı.					
36.	Yaptığım işin ilginç ve teşvik edici olduğunu düşünüyorum.					
37.	İşimin benden beklediği ile benim bir işten beklediğim arasında iyi bir uyum vardır.					
38.	Şimdiki işim bir işten beklediğim nitelikleri olabildiğince karşılamaktadır.					
39.	Şimdiki işim bir işten beklediğim her şeyi karşılamaktadır.					

- 1.Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
2.Medeni haliniz: a) Evli b) Bekâr
3.Yaşınız:
4.Eğitiminiz: a) Orta öğretim ve altı b) Ön lisans c) Lisans d) Lisansüstü
5.Çalışma şekliniz: a) yarı zamanlı b) tam zamanlı
6.Mevcut işletmedeki çalışma süreniz:
7.Mevcut pozisyondaki çalışma süreniz:
8. Departmanınız:
9.Pozisyonunuz:
10. Geliriniz: