



**KTO KARATAY  
ÜNİVERSİTESİ**

**T.C.**

**KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı**

**KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞINA ETKİSİ - KONYA ODALAR ÖRNEĞİ**

**Yasemin TÜKENMEZ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KONYA**

*Temmuz, 2017*



KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞINA ETKİSİ - KONYA ODALAR ÖRNEĞİ

Yasemin TÜKENMEZ

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
Temmuz, 2017

## KABUL VE ONAY

Yasemin TÜKENMEZ tarafından hazırlanan “Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 26.07.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR (Danışman)

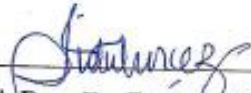


Yrd. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN



Yrd. Doç. Dr. Suna AKTEN ÇÜRÜK

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ  
Enstitü Müdürü Vekili

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

---

26/07/2017

Yasemin TÜKENMEZ



## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR'a, ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan sayın Yrd. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN'a,

Anket uygulamalarım sırasında severek anket çalıőmama katılan ve zaman ayırarak anketleri yanıtlayan Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası ve Konya Ticaret Borsası'nın değerli çalıőanlarına,

Çalıőmalarım boyunca maddi, manevi destekleriyle beni yalnız bırakmayan aileme ve her zaman yanımda olan dostlarıma teşekkür ederim.

**Yasemin TÜKENMEZ**

**Konya, 2017**

## ÖZET

### KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ KONYA ODALAR ÖRNEĞİ

TÜKENMEZ, Yasemin

Yüksek Lisans – İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR

Temmuz 2017

Bu çalışmada kurum kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları incelenmiş, örgütlerin canlı hücrelerini oluşturarak yaşamasına sebep olan çalışanların, örgüte bağlılığını etkileyen faktörlerden biri olan kurum kültürü geniş bir çerçevede anlatılmıştır. Bu amaçla kurum kültürünü oluşturan öğeler, etkileyen faktörler araştırılmış ve bu kültürün çalışanlara benimsetilmesinin faydalarına değinilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi, bulunduğu görevde çalışma süresi, işin özellikleri ve statüsü, alınan ücretin seviyesi, örgütün yönetim biçimi ve iş görenlerin yönetime katılım şekli, örgütteki rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları, örgüt kültürü, adalet, iletişim, destek, iş görenlerin kariyerlerini geliştirme olanakları ve referans kaynağı sağlama ihtimalleri başlıkları altında çeşitlendirilebilir.

Örgütsel bağlılık çalışanın işletmeye olan sadakatini, örgüt değerlerine olan inancını ve örgütle psikolojik anlamda bütünleşmesini ifade etmektedir. Bir işletmenin çalışanları arasındaki iletişim, davranış normları ve çalışma tarzlarını düzenleyerek kurumun yapısını şekillendiren kurallar bütünü, kurum kültürünü oluşturmaktadır. Bir çok farklı kültüre sahip bireylerden oluşan kurumların tıpkı toplumlar gibi ortak hedef doğrultusunda düzenlenmiş, yapılandırılmış temel değerleri bulunmaktadır. Kurum kültürü bir işletmeyi diğerlerinden ayıran karakteridir.

Rekabet dünyasında işletmelerin yaşayabilmesini ve sürekliliğini sağlayan en önemli iki olgu olan kurum kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki etki ilişkisi bir anket çalışmasıyla araştırılmıştır. Bu amaçla Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası ve

Konya Ticaret Borsası'nda çalışan 150 kişiden 111 anket uygun görülerek seçilmiştir. Veri toplama amacı ile üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. İlk bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde örgüt kültürü, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili görüşler yer almaktadır. Bu görüşler, çalışmanın ana hipotezleri olan “Çalışanların örgüt kültürü algıları; duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları üzerinde etkilidir” savlarının geçerlilikleri üzerine ortaya atılmıştır. Örgüt kültürü, Harrison'un (1992) başarı, destek, hiyerarşi ve güç alt boyutlarından oluşan modeli ile tanımlanmış, örgüt kültürünün boyutları bunlara göre ele alınmıştır. Anketin üçüncü bölümünde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) yer almıştır.

Çalışmanın sonucunda örgüt kültürünün alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık boyutları arasında birbirinden farklı etki ilişkileri saptanmıştır. Ancak katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Kurum kültürü, Örgütsel bağlılık, Örgüt sadakati



## ABSTRACT

### THE EFFECT OF CORPORATE CULTURE TO THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES – KONYA CHAMBERS EXAMPLE

#### A RESEARCH IN KONYA

TÜKENMEZ, Yasemin

Post Graduate Thesis -Business Management Department

Thesis Counselor: Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR

July, 2017

In this study, the concepts of organizational culture and organizational commitment were examined and the institutional culture was examined on a wide range of factors influencing the organizational commitment of the employees, who caused the organizations to form and live. For this purpose, the factors that constitute the institutional culture, the influencing factors were investigated and the benefits of adopting this culture worker were mentioned.

Factors affecting organizational commitment are generally gender, marital status, level of education, duration of work in organization, duration of work in the job, characteristics and status of job, level of wage received, organizational style and the type of managerial participation of employees, organizational role uncertainties and role conflicts, Culture, justice, communication, support, opportunities for career advancement of jobseekers, and the possibility of providing a reference source.

Organizational commitment refers to the loyalty of the occupation to its operation, its belief in organizational values, and its psychological integration with the organization. The whole set of rules that shape the structure of the organization by organizing the communication, the norms of behavior and the way of working among the employees of an enterprise constitute the institutional culture. Institutions composed of individuals with many different cultures have structured core values, just like societies, arranged in the direction of a common goal. Institutional culture distinguishes an enterprise from others.

The relationship between corporate culture and organizational commitment, two of the most important factors that enable enterprises to survive and sustain their competitiveness, has been researched through a related questionnaire. For this purpose, the survey was applied to 111 people working in Konya Chamber of Commerce, Konya Chamber of Industry and Konya Commodity Exchange who were selected through 150 working people. A three-part questionnaire was used to collect data. Demographics in the first part, organizational culture in the second part, and opinions about organizational commitment in the third part. These views are based on the validity of the main hypotheses of the study: "Employee perceptions of organizational culture are influential on emotional commitment, continuance commitment and normative commitment". Organizational culture is defined by a model of Harrison's (1992) success, support, hierarchy and power sub-dimensions, and organizational culture dimensions are handled accordingly. In the third part of the questionnaire, Meyer and Allen (1991) developed the Organizational Commitment Questionnaire, which is widely used in the literature to measure emotional, normative and continuity commitment.

As a result of this study, organizational culture has different effects on emotional, normative and continuity dimensions. However, participants' perceptions of organizational culture and organizational commitment were analogous regardless of their gender, age, educational status and occupational status.

**Key Words:** Corporate culture, Organizational commitment, Loyalty to the organization

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ETİK BEYAN .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiv
TABLOLAR LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### KURUM KÜLTÜRÜ

1.1.KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI .....	3
1.1.1. Kültür Tanımı .....	3
1.1.2. Kurum Kültürü Tanımı ve Önemi.....	5
1.1.3. Kurum Kültürünün İşlevleri .....	8
1.2. KURUM VE KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	8
1.3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARA BENİMSETİLMESİ VE YARARLARI .....	11
1.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	13
1.4.1. İletişim Faktörü .....	13
1.4.2. Motivasyon Faktörü .....	13
1.4.3. Yönetim Süreci.....	14
1.4.4. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri.....	15
1.5. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖĞELER.....	15

1.5.1. Temel Değerler .....	16
1.5.2. Normlar İnançlar .....	16
1.5.3. Varsayım ve Hikâyeler .....	17
1.5.4. Semboller Davranışlar .....	18
1.5.5. Dil .....	19

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KURAMSAL ÇERÇEVE .....	20
2.1.1. Örgüt Kavramı .....	20
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	20
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ .....	23
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI .....	24
2.3.1. Duygusal Bağlılık .....	24
2.3.2. Devam Bağlılığı .....	25
2.3.3. Normatif Bağlılık .....	26
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI .....	27
2.4.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....	28
2.4.2. Kanter'in Yaklaşımı .....	28
2.4.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması .....	30
2.4.4. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	31
2.4.5. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	32
2.4.6. Salancik'in Yaklaşımı .....	34
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	35
2.5.1. Kişisel Faktörler .....	35
2.5.2. Örgütsel Faktörler .....	35

### 3. BÖLÜM

#### KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	37
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	37
3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	38
3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	40
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI .....	41
3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	42

### 4. BÖLÜM

#### BULGULAR VE YORUM

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	43
4.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular.....	47
4.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	50
4.4. Hipotez Testleri .....	52
4.4.1. Araştırma Ana Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	52
4.4.2. Araştırma Alt Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	57
4.4.3. Faktör Analizi Sonuçları .....	73
4.5. TARTIŞMA .....	77

### 5. BÖLÜM

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA .....	91
EKLER.....	911
EK – 1 ANKET FORMU .....	911
ÖZGEÇMİŞ.....	95

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
SPSS	: Statistical Packet For TheSocial
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vd.	: Ve diğçerleri



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	41
Tablo 2. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	43
Tablo 3. Yaş Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	44
Tablo 4. Eğitim Durumu Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları .....	45
Tablo 5. Mesleki Kıdem Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 6. Güç Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	47
Tablo 7. Başarı Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	48
Tablo 8. Destek Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	49
Tablo 9. Hiyerarşi Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	49
Tablo 10. Duygusal Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	50
Tablo 11. Devam Bağlılığı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	51
Tablo 12. Normatif Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	51
Tablo 13. Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılığa Etkisi Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 14. Örgüt Kültürünün Devam Bağlılığa Etkisi Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 15. Örgüt Kültürünün Normatif Bağlılığa Etkisi Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 16. Örgüt Kültürü Boyutları İle Örgüt Bağlılığı Boyutları Arasındaki İlişkiler, Korelasyon Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 17. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürüne İlişkin T Testi Sonuçları.....	57
Tablo 18. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin T Testi Sonuçları.....	59
Tablo 19. Yaşa Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	60
Tablo 20. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	63
Tablo 21. Eğitim durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 22. Eğitim durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 23. Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları..	70
Tablo 24. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	72

Tablo 25. KMO Testi Sonuçları.....	73
Tablo 26. Örgüt Kültürü Faktör Yapısında Açıklanan Varyans Yüzdeleri .....	74
Tablo 27. Örgüt Kültürü Faktör Yükleri.....	74
Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Faktör Yapısında Açıklanan Varyans Yüzdeleri.....	75
Tablo 29. Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri .....	75





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	37
Şekil 2. Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği.....	44
Şekil 3. Yaş Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği.....	45
Şekil 4. Eğitim Durumu Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği.....	46
Şekil 5. Mesleki Kıdem Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği.....	47
Şekil 6. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği.....	59
Şekil 7. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sütun Grafiği.....	60
Şekil 8. Yaşa Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği.....	62
Şekil 9. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sütun Grafiği.....	64
Şekil 10. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği.....	67
Şekil 11. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sütun Grafiği.....	69
Şekil 12. Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği.....	71
Şekil 13. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sütun Grafiği.....	73

## GİRİŞ

Kurum kültürü, en genel anlamıyla kurumda paylaşılan ortak değerler, inançlar, beklentiler, kurallar ve semboller bütünüdür. Her kurumun kültürü farklı özelliklere sahiptir ve kendine özgüdür. Kurum kültürü denildiğinde akla ilk gelen kurumun misyonu, vizyonu, hedef ve değerleridir. Oysaki bir kurumun kültürünü tanımlamak oldukça zordur. Kurum kültürü, kurum çalışanları tarafından da hemen ifade edilemeyebilir. Kurum kültürü yaşayan faktörleri temsil eder. Güçlü kurum kültürünün oluşturulmasında ve nesilden nesile aktarılmasında iletişimin yeri ve önemi büyüktür. Çalışanlar, kurumların hizmet kalitesi, etkinliği ve verimliliğinde büyük öneme sahiptirler.

Kaynaklardan en etkin bir şekilde yararlanmak ve özgün stratejiler geliştirmek örgütlerin değişen dünya koşullarına ayak uydurmalarına yardımcı olacağı gibi onların hızla artan rekabet şartlarıyla başa çıkabilmeleri için de bir ön ayak konumundadır. Zamanla değiştirilebilir olan ve örgüt içinde en fazla değer ve önem verilen insan faktörünün etkin olarak kullanılması her şeyin üstünde önem arz etmektedir. Bir örgütte başarının artırılması, çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Fakat yöneticilerin çoğu, çalışanların artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada etkisiz olmaktadır. Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan çalışanların giderek daha fazla beklentiye girmeleri, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için çalışanların bağlanma ve sahiplenme duygularını artırmak zorundadırlar.

İnsan kaynağının etkin bir biçimde kullanılarak istenen verimin alınması ve örgütten ayrılmaması için yapılan araştırmaların yoğunlaştıkları bir konu da örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılığı kuvvetli olan bireyler kendi istekleri ya da çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemekte ve örgütün değerlerini kendi değerleri ile aynı seviyede tutmaktadır. Örgütsel bağlılıkla birlikte örgütün başarıya ulaşması kolaylaşmaktadır. Bundan dolayı örgüte bağlılık örgütün başarısı için büyük önem arz etmektedir. Bir örgütün çalışanlarının örgütsel bağlılığının bulunması hem çalışan hem de örgüt için istenilen bir ortam oluşmasını ve örgütün yaşanabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Çalışanlarında örgütsel bağlılık duygusunu oluşturmak ya da geliştirmek

isteyen örgütlerin kullandıkları araçlar bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Nitekim içinde bulunduğumuz çağda iş anlayışı, büyük ölçüde rekabete dayalı çalışan ve kurumlar için oldukça fazla talepleri olan bir forma sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, Konya ilinde seçilmiş bir örneklem çerçevesinde kurum kültürünün çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olup olmadığı sorularına açıklayıcı bir cevap bulmaktır. Bu amaçla Konya Odalarında çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, Konya Ticaret Odası başta olmak üzere, Konya Sanayi Odası ve Konya Ticaret Borsasında var olan örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkilerini, çalışanların algılama düzeyini ve örgütsel bağlılıkla ilgili görüşlerini, örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından ortaya koyarak, personelin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu konunun önemi ise, kurumların hem kurum kültürü hem de örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik değişim faaliyetlerinin ne ölçüde etki yaratacağını tespit etmelerini sağlamasıdır. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, doğrudan üyelerine yönelik hizmet üreten, insan merkezli, insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu örgütlerdir. Toplumun kalkınmasında ve çağa ayak uydurmasında önemli role sahiptirler. Bu nedenle Odalarda kurum kültürünün mevcut durumu belirlenerek, kurumun yapısını, işleyişini, amaçlarını, bu amaçlara ulaşma yollarını, insan ilişkilerini daha iyi hale getirerek, güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması sağlanabilir. Kurum kültürü ve örgütsel bağlılık konularında birçok araştırma yapılmış fakat, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan Odalarda bu konu ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, Oda çalışanlarının kurum kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koyması açısından, çalışanların örgütsel bağlılığının geliştirilmesine yönelik bulgular sunabilir.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümü bu bakış açısı ile kurum kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları, tanımları, konu üzerinde yapılan çalışmaların incelendiği ve kavramların niteliklerinin açıklandığı alt başlıklardan oluşmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümü seçilen örneklem grubuna uygulanan anket sonucunda veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programında derlenmiş, ortaya atılan hipotezler test edilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURUM KÜLTÜRÜ

### 1.1.KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

#### 1.1.1. Kültür Tanımı

Kültür, toplumsal bilimlerde, üzerinde ortak bir tanıma varılması olasılığının en zayıf olduğu kavramlardandır (Yılmaz, 2003: 24). Kültür toplumun vazgeçilmez değerlerinin bir ifadesidir. Geçmişte oldukça eskilere uzanan ve hakkında bir çok tanımlama yapılan kültür, geniş bir kapsama sahiptir. Kökeni itibarı ile antropolojiye uzanan bir kavramdır. İnsanlığa dair bütün bilgi, inanç, sanat, etik ilkeler, gelenek ve görenekler ile toplumsal algılamalar tamamıyla kültürün kapsamına girmektedir (Akgeyik, 2006: 58). Literatürde kurum (örgüt) kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan birkaçı: Kurum, insanların birlikte iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak bir yapıdır (Eren 2001: 188). Kurumlar sosyal bir varlık ve sosyal bir sistemdir (Efil 2009: 278).

Kültür, latince bir sözcük olan colere veya culture kelimelerinden gelmektedir ve sözcük anlamı da “el değmemiş doğanın, insan aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (İpşiroğlu, 1991: 27).

Kültür, bir topluluğun davranışlarını değiştiren ve bu sayede her toplumsal çevreyi farklılaştıran ve kendine has bir şekil almasını sağlayan sosyal normların ve tepkilerin toplamıdır (İnceoğlu, 2004: 24). Kültür, “Bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekün yaşama stili”dir. Bir başka tanıma göre kültür, “İdeoloji, din, edebiyat gibi toplumsal yaşamın belirtilerini kapsamaktadır (Şimşek vd, 2014: 27). En kısa anlamda kültür, doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun oluşturduğu her değerdir (Güvenç, 2016: 96).

Kültür; örf, adet, gelenek ve göreneklerin toplamı şeklinde görülen kavram, aynı zamanda toplumlar için bir paylaşım simgesidir. Kültür kavramı belli bir tanımlamaya indirgenemeyecek kadar geniş bir çerçeveye sahiptir. “Bir ülkenin, insan grubunun, toplumun, milletin malı ve kişiliğinin sahip olduğu edebiyat, sanat, zanaat, töre, giysi,

*gelenekler ve görenekler, düşünme ve yaşam biçimiyle ilgili bütün kazanımlar”* kültür olarak tanımlanmaktadır (Rodoplu, 1998. 12). Sosyal bilimci Taylor’a göre kültür; *“Toplumun bir ferdi olan bireyin zaman içerisinde öğrenme veyahut edinim yoluyla yeteneğe dayalı olarak kazandığı bilgi, sanat, gelenek ve görenekler ile alışkanlıklardan oluşan bir bütün”* şeklinde tanımlanmaktadır (Güvenç, 1997: 54-55).

Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp’tır. Gökalp kültürü, bir topluma ait sanat, din, gelenekler ve adetler olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek vd., 2001: 27-28).

Kültür kavramı, geniş ve kapsamlı bir tanımlamayla, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma sürecinde, geçerliği ve sürekliliği kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan simgesel ifadelerdir. Ayrıca maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeyde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 1998: 25).

Kültür, bir önceki kuşaktan devralınan ya da karşılıklı ilişki ve etkileşimler sonucu oluşturulan, geliştirilen ve aktarılan tüm ekonomik, dinsel, siyasal, sosyal kurumları; sanat, dil, felsefe, töre, yöntem ve işlevleri, inanç, tutum ve idealleri içeren, maddî ve manevî değerler toplamından oluşan karmaşık bir bütündür (Küçükahmet, 2006: 64). Kültür, bir gruptaki bireylerin benzer olguları benzer yollar içinde görmelerine olanak tanıyan ve onları bir arada tutan paylaşılmış örüntülerdir. Olayları ve davranışları anlamamanın bazı ortak yolları ve sosyal grup içindeki diğer insanların aşağı yukarı nasıl davranacakları konusunda tahmin yolları olması gereklidir. Birbirlerinin davranışları hakkında ön tahminlere sahip olan bir toplumda istikrarın olması daha muhtemeldir (Susar, 2005: 10).

Kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Kültürel sistemin öğrettikleri toplumsaldır. Bu öğretiler; örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa

paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler, o grubun kültürüdür. Bütün kültürler kendi yaşamlarını sürdürmeye çalışırlar ve bu çabalarında birbirlerine benzerler (Gürsoy, 2004: 7).

Yukarıda sıralanan tanımlarda kültürün oldukça geniş kapsamlı ele alınması gereken bir kavram olduğu görülmektedir. Bu noktada kültür bir tanım içinde ortaya konamayacak kadar geniş boyutlara sahip bir kavramdır. Bu nedenle herkesin üzerinde birleşebileceği bir tanım ortaya koyabilmek oldukça zor, belki de olanaksızdır. Ne var ki, insanların yarattığı tüm değerler ve ürünlerin topluca kültürü oluşturduğu genel olarak benimsenmektedir (Kocadaş, 2005: 2). Kültürün oluşması için öncelikle insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi gerekmektedir. Kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur. Kurumlar da bu etkileşim ve tecrübenin içinde yer almakta ve ulusal kültürün birer alt birimi olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, her toplumun bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet gösteren kurumların da kendine özgü bir kültürü vardır (Akıncı-Vural ve Sohodol, 2005: 122).

### **1.1.2. Kurum Kültürü Tanımı ve Önemi**

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde farklı inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının senkronize bir biçimde bir arada var olmasına yardım etmektedir. Meydana gelen bu yapı 'örgüt kültürü' olarak adlandırılmaktadır. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürdür.

Kurum kültürü için 1980 ile 1990'lı yıllarda pek çok tanım yapılmış, bu kavramın içine neler aldığı ya da almadığı konusunda çeşitli görüşler oluşmuştur (Şişman, 2007: 80).

Kozlu kültürü; "bir toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi, bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması, insanın tinsel başarıları ve yaratılışları, tüm olarak tinsel ve törel yaşam, geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü" şeklinde tanımladıktan sonra, örgüt kültürünün; paylaşılan

değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluştuğunu söylemektedir” (Kozlu, 1988: 64).

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997: 25). Kurumlar farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım etmekte ve bu da kurum kültürü olarak bilinmektedir (Eren, 2000: 19).

Tanımlar her ne kadar farklı kişilerce gerçekleştirildi ise de, her birinde kurum üyeleri tarafından paylaşılan maddi ve manevi kültürel öğelerden söz edilmesi aynı zamanda ortak noktalarını da işaret etmektedir. Yani; kurumsal kültürün özü karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her kurumda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Kurum kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her kurum kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir.

Özgün bir kurum kültürünün yaratılmış olması kurumlar için taklit edilemez bir rekabet avantajı demektir. Çünkü güçlü kurum kültürüne sahip işletmelerde çalışanlara hissettirilen duygu; huzur, memnuniyet ve motivasyondur (Uzunoğlu, 2009: 23). Güçlü kurum kültürüne sahip kurumlarda çalışan insanların kuruma olan güvenleri yoğundur. Çalışanlar kurum içinde kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Dolayısıyla

kurumsal bağıllık beraberinde özveriyle çalışmayı getirir. Kurumun performansı da başarısı da artar (Eren 2014: 136).

Kurumun yapısını, iş süreçlerini, kurallarını içeren bir bütündür. Kurum kültürü, kurumu bir arada tutucu olarak karakterize edebilir (Akdemir, 2014: 270). Schein kurum kültürünü, “örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” olarak tanımlar (Akıncı-Vural, 2016: 45). Bir kurumun her kademesinde çalışanların davranışlarını ve kurumun görüntüsünü şekillendiren, öğrenilebilen ve kuşaktan kuşağa aktarılabilen özellikteki değer, düşünce ve kurallar bütünüdür (Unutkan, 1995: 37).

Başarıyı sağlayan pek çok unsur, kurum kültürünü tanımlayan ana öğelerdir. İşlerin yapılış şekli, çalışma sırasında kullanılan kurallar, davranış biçimlerini şekillendiren değerler, kurum dışındaki insanların kurum hakkındaki hisleri ve algıları, kurumun oluşturduğu hedef, vizyon ve değerler kurum kültürünü oluşturur. Yalnız kurumların verimli, başarılı ve toplumuna faydalı olmak için yaptıkları tüm faaliyetler, yeterli kültürel alt yapıya sahip olmadığı sürece bir anlam ifade etmez. Bu da zaman alan bir süreçtir. Özgün bir kurum kültürünün geliştirilmesi, kurum faaliyetlerinin toplum tarafından tanınması, benimsenmesi bakımından da son derece önemlidir (Uzunçarşılı vd., 2000: 1).

Kurum kültürü konusunda yapılan tanımlamaların çeşitliliğine rağmen söz konusu tanımlar arasında bir takım ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar (Akıncı-Vural, 2016: 43-44):

-Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir.

-İkinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu ortak değerler bütünüünün örgütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir.

-Kurum kültürüne, getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmektedir.



-Yapılan tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin denetimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir.

### **1.1.3. Kurum Kültürünün İşlevleri**

Kurum içerisinde yer alan kişilerin bilinçli veyahut bilinçsiz bir biçimde hareketlerine yön verir. Kurum içerisindeki davranış modellerini oluşturan hareketlerin kaynağı olan kurum kültürünün işlevleri de aşağıda belirtilmektedir. Bu işlevler (Tuna ve Tuna 2007: 31);

- Kurum kültürünün başka kurumlarla ayırmda bulunacak sınırlayıcı rolleri mevcuttur.
- Kültür, kişileri çalıştıkları kurum ile bütünleştirir ve bu da onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Örgüt çalışanlarının kuruma bağlılığını sağlayarak, kurum yararına özveride bulunmalarını teşvik eder.
- Kurum üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

## **1.2. KURUM VE KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Kurumlar yapıları bakımından kendi aralarında hizmet, üretim ve yönetim kurumları şeklinde üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Endüstrileşmeyi önceleyen sanayi toplumu yerini bilginin ekonomik değerini önceleyen ve kurumlardan oluşan bir toplum olan bilgi toplumuna bırakmış, bilgi toplumu da kurum kavramının yaygınlaşmasında etkili olmuştur. Söz konusu kavram bu güne kadar da yönetim alanında güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü gibi farklı adlandırmalardan oluşan bir bütünsellik içinde kullanılmıştır (Arslantaş, 2008: 172).

Toplum kurumlardan oluşan bir bütünü ifade ediyorsa, kurumun yapısal olarak işleyiş tarzının bilinmesi onun kurgulanış biçiminin ve nasıl bir süreçte geliştiğinin de bilinmesini zorunlu kılmaktadır. Kurumların çevresel değişme ile öznel değişmelerini amaçlarına uygun bir dengede tutmalarına yönelik söz konusu dengeyi sağlayan ve modern toplumda hem teorik hem de uygulamalı anlamda egemen olan kurum paradigması, sonuç itibariyle birbirlerine hayli yakın ancak çıkış noktaları ve kültürel

farklılıkları olan iki yaklaşımdan önemli ölçüde etkilenmiştir (Bozkurt, 2000: 54). Kurum incelemelerinin geçirdiği bürokrasi, oligarşi, ussallık, yabancılaşma gibi aşamalardan da bizleri haberdar eden bu yaklaşımlardan birincisi bir mühendis olan ve Weber'den etkilenen Amerika'lı Frederick Winslow Taylor'un konuya yaklaşımıdır. Diğeri de ideal kurum kuramını ve kurumsal hiyerarşiyi kurum gündemine alan Alman sosyal bilimci Max Weber'in bürokratik ve karizmatik kurumsal kültür anlayışıdır (Arslantaş, 2008: 172).

Reilly ve DiAngelo'ya göre kurum kültürü kurumsal geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe, yeniliğe ve kurumla ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar. Kurum kültürünün yol göstericiliği, bir gerçeklik ve bir süreç olarak kurumsal iletişimle birlikte başlar (Durğun, 2006: 113).

İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır. Kurumsal iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır (Ellis ve Maoz, 2003).

Kurum kültürüne ilişkin tek bir doğru tanımdan ya da görüşten söz edebilmek oldukça güçtür (Durğun, 2006: 114). Sözelimi, Schein (1985) kurum kültürünü, kurumun dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlarken, Morgan (1998) kurum kültürünü, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak ele almıştır. Kurum kültürüne ilişkin çok çeşitli tanımlamalar, yönetim ve kurum kuramlarında kültür kavramının birden fazla anlama gelebilen bir özellik göstermesinden etkilenmiştir. Kültür kavramı yönetim ve kurum kuramı literatüründe, herhangi bir topluluğun içkin karakteristikleri olarak belirsiz bir şekilde ele alınmıştır ve çok fazla tanıma sahip olan kültür olgusunun ne olduğu konusunda bir uzlaş sağlanamamıştır (Durğun, 2006: 114-115).

Alharbi ve diğeri (2014: 107)'ne göre kurum kültürü bir organizasyonda bireyleri bir arada tutan bir tutkaldır. Cooke ve Rousseau (1998) kurum kültürünü, inançları, değerleri, davranış kalıpları ve bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan varsayımların bir kümesi olarak tanımlamaktadırlar (Özdem ve Alioğulları, 2014: 3).

Kurumsal kültür çalışan katılım veya bağlılığı, kurumsal uyum ve inançlar, paylaşılan misyon, inançların paylaşıldığı sistem olarak dört boyutta kavramsallaştırılmaktadır (An ve ark., 2011: 25).

Kurum kültürü hakkında kabul gören bir diğer tanımlama ise; “Kurum Kültürü, kurum üyelerince paylaşılan ve kurumu diğer kurumlardan ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür” (Uğuz 1999: 12).

Kurum kültürünü daha kapsamlı bir şekilde tanımlayan başka bir tanıma göre ise, “Kurum Kültürü; tüm personelin davranışlarını ve kurumun genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür” (Çolak 2002: 6).

Bir topluluğun üyesi olmanın olmazsa olmaz koşulu o topluluğa uyum sağlamaktır. Uyum sağlamanın temel koşulu ise, topluluk tarafından benimsenmiş olan ortak amaç, değer, alışkanlık, felsefe ve ideolojileri paylaşmayı ve gereğini ortaya koymayı gerektirir. Bu aynı zamanda topluluk tarafından kişinin benimsenmesini de beraberinde getirir. Topluluk üyelerinin işbirliği içerisinde ortak tutum ve davranışları sergilemeleri bu hususa bağlıdır (Demirhan, 2006: 5).

Kurum kültürünün değişmeyen en önemli unsurlarından birisi de liderliktir. Bazı görüşler de liderliğin kurumsal kültür içindeki yerini açıklamışlardır.

Buna göre liderlik, çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları, işin gerekleri ve olayların meydana geldiği çevre ile liderin bireysel tutumları arasında iyi bir uyumun sağlanmasıyla ilgilidir. Bu faktörler kurumlarda liderlikle ilgili kültürleri oluşturmaktadır. Burada kurumlarda liderliğin oluşması ile ilgili dört türlü muhtemel kültürden söz edilmektedir. Bunlar sırasıyla:

1. *Rol Kültürü ya da Bürokrasi*: Bu tür kültürde en önemli kaynak otoritedir. Yönetim dar bir alanda belirli kurullarla ve belirli araçlarla personeli kontrol eder.

Gücün pozisyonu otoritenin başlıca kaynağıdır ve kurallar ve prosedürler yönetimin en önemli kontrol araçlarıdır.

2. *Görev Kültürü*: Bu tür kültürde görevin iyi ve tam olarak yapılması ve uzmanlık önde gelen bir güçtür. Kurum ortamında takım halinde ve matris bir düzende çalışma esas olup, kurumdaki işleyiş bir ağ şeklindedir.

3. *Güç Kültürü*: Güç bir ya da iki kişiden oluşan bir merkezden yönetilir. Burada kaynak güç baskın ve etkilidir. Amaçlara ulaşma ve işin yapılmasında bu kültür de ağ şeklinde bir görünüm gösterir. Burada işin odak noktası, görevin başarılmasıdır.

4. *Birey Kültürü*: Bireysel kültüre göre, bireyler en iyi şekilde yaptıkları işleri yapmalıdırlar. Bu tür kültürde gücün uzmanlık gücü olmasına doğru bir yönelim vardır. Fakat bu tür kültür bireysel olup, bireylerin kişisel başarılarıyla yakından ilgilidir. Böyle durumlarda kurum bireyselliği desteklemekte ve onlara her türlü imkânın hazırlanmasını sağlamaktadır (Buluç, 1996: 6).

Yukarıda açıklanan bu kavramlar ve tanımlamalar ışığında çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kurum kültürü kavramı detaylandırılacak olup, kavramın açığa çıkması açısından bu bakış açılarının anlaşılması önem teşkil etmektedir.

### **1.3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARA BENİMSETİLMESİ VE YARARLARI**

Kurum kültüründe örgüt, çalışanlara ana soyut olgularla benimsetilebilir. Bu olgular temel değerler, inançlar, liderlik ve kahramanlık, davranış kuralları, maddi nesnelere, mimari özellikler ve kurum kimliği, öykü ve efsaneler kurum tarihi, varsayımlar, çeşitli törenler ve ritüeller, şakalar, metaforlar, amaçlar, çevre, teknoloji, insanlar, büyüklük ve yönetim anlayışı olarak sayılabilir.

*Temel Değerler ve İnançlar*: Değerler, kurumun ahlaki kodlarıyla alakalıdır. İnançlar ise kurum içinde neye inanılıp inanılmamasının kurum kültürüne desteklendiği ile alakalıdır (Güney vd., 2001: 181). Kurum kültürünün oluşmasında en önemli görevi üstlenen ve misyonuna uygun hedefleri belirleyen kurucular, hem kültürün oluşması hem de yaygınlaşması ve yerleştirilmesinde etkili olduklarından onların kültürel değerleri ve inançları zamanla kurumsal yapının ayrılmaz birer parçası olmaktadır (Erkmen ve Ordun 2001: 69).

*Liderler ve Kahramanlar:* Liderler ve kahramanlar işletmenin gücünü temsil etmektedir. Liderler işletme kültürüne katkıda bulunan, personelleri motive eden, dışarıya karşı işletmeyi ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişileri ifade eder. Kahramanlar ise yönetimin herhangi bir kademesinde çıkabilmektedir. Kahraman olabilmek için süratli, programlı ve verimli çalışmak gerekmektedir. Kahramanların güdülleri çok yüksektir. Diğer çalışanlar için örnek oluşturur ve kuruma bağlılığın gelişmesine olanak tanırırlar (Güney vd., 2001: 181).

*Törenler ve Maddi Semboller:* Törenler, kültürel pekiştirmenin amaçlandığı örgütlerin kutlama araçlarıdır. Kurum kültürünü oluşturan maddi sembollerin en önemlisi de görev cümlesi ve şirket logolarıdır. Görev cümlesi kurumun uzun dönemdeki vizyonunu ifade eder. Bank Of America muhafazakâr bir şirkettir. Atak bir şekilde risk almak şirketin kültürünün bir parçası değildir. Yöneticileri dört kapılı Amerikan yapımı limuzinler kullanmaktadırlar. Bank Of America 1983'de Charles SchwabCo, şirketine ait borsa firmasını satın almıştır. Bank Of America'nın tam tersine Schwab atılganlığı ile itibar kazanmıştır. Schwab'taki üst yöneticiler Bank Of America'dakiler gibi şirket arabalarını kullanmaktaydılar. Ancak, onların ki Ferrari ve BMW idi. Arabaların imajı hem onları kullananların imajlarına ve hem de Schwab'ın korumaya çalıştığı kültürel değerlere uymaktadır (Öztürk 1996: 318).

*Davranış Kuralları:* Kurum içerisindeki kuralları ifade etmektedir. Aynı zamanda doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili beklentilerdir. Bir işletmede ne tür çalışma davranışlarının kabullenildiği ya da kabullenilmediği, o işletmenin davranış kurallarıyla ilişkilidir (Tevrüz, 1996: 91). Kurallar, toplumlarda yol gösteren, doğruyu yanlış, olumluyu ve olumsuzlu belirleyen standartlar ve fikirlerin toplamıdır. Kural ve değer arasındaki fark; değerlerin soyut ve genel kavramlar olması, kuralların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 1991: 41).

*Amaçlar:* Amaçların organizasyonu üretim kalitesi, rol biçiminde organize olmuş kültürlerle kolay kontrol edilebilir. Büyüme amaçları kültürel ortam için daha uygundur. Bir organizasyonun kültürü bir zaman periyodu boyunca amaçları değiştiğçe değişebilir (Tikici 1998: 56).

## 1.4. KURUM KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde kurum kültürünü etkileyen faktörler olarak iletişim faktörü, motivasyon faktörü, yönetim süreci ve organizasyonun yapısı ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

### 1.4.1. İletişim Faktörü

En geniş düşünceyle iletişim canlılar arasında belirli ortaklaşa unsurlara dayanan bir süreci ifade etmektedir. İletişim sadece insanlar arasında değil diğer canlı varlıklar arasında da olmaktadır. Bilimsel çalışmalarda ise genellikle insanlar arası iletişim ön planda tutulmaktadır (Fidan, 2011: 24). Bu noktada iletişim ilk olarak dünyanın daha sonra canlıların ve insanoğlunun varolmasıyla birlikte önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Alav, 2001: 47). İletişim sözcüğü, dilimizde, Latincedeki *communis* sözcüğünden türetilmiş *communication* kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletişim kavramının Latincedeki anlamı, bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ve toplu halde yaşamayı içermektedir (Güney, 2011: 210).

Kurumsal açıdan iletişimi şu şekilde açıklamak mümkündür; bir kurumu kurum yapan bireylerin ve bu bireylerin kurum içerisinde oluşturduğu bölümlerin arasındaki bilgi, veri ve düşüncelerin aktarılmasını sağlayan, bireylerin ve bölümlerin belirli bir sistematik içerisinde anlaşıp, kaynaşabilmeleri konusunda aracı rolünü üstlenen bir süreçtir (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 7). İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesajla sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır. Kurum kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir (Durgun, 2006: 113).

### 1.4.2. Motivasyon Faktörü

Motivasyon sözcüğünün dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu sözcük; İngilizce ve Fransızca “*motive*” kelimesinden türetilmiştir. Kişinin, belirli bir zaman diliminde, belirli bir şekilde davranmasına yol açan çeşitli psikolojik ve fizyolojik faktörlerdir. Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere

kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir (Ünlü, 2013: 3). Sözlük anlamı olarak “motivasyon” “isteklendirme” yada “güdüleme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016).

Türkçe karşılığı, güdü, saik veya harekete geçmek, kımıldamak olarak tanımlanır. Buna dayanarak güdüyü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz. Başka bir deyişle bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür (Erdoğan, 2007: 8). Güdü ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlam taşır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar (Koçel, 2011: 465).

Kurumun üyelerinin kendilerine verilen işleri verimli bir şekilde yapabilmesinin ve bu işleri başarılı bir şekilde sonlandırabilmesinin şartı motive edilmeleridir. Yönetimin etkin ve verimli olabilmesi için kurumun üyelerinin kendi sorumluluğunda olan işleri yapma konusunda hevesli olması gerekir. Aksi takdirde yönetsel açıdan bir başarı beklemek iyimserlikten öteye gitmez. Kurumun üyeleri işlerini severek ve hevesle yaptıkları zaman, işler daha çabuk ve başarılı bir şekilde tamamlanır. Aynı zamanda bu pozitif gelişmeler kurumda bir memnuniyet ortamı yaratmaktadır. Bu sürecin sonunda motivasyon sağlanmakta ve motivasyonun etkileri kurum kültürüne net bir şekilde yansımaktadır (Tuna ve Tuna, 2007: 34).

### **1.4.3. Yönetim Süreci**

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde, süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Dündar, 2007: 43). Yönetim, bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır. Yönetim başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3).

Her kurum kendine has özelliklere sahip olduğundan, yönetim süreçleri de farklılık göstermektedir ve yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de gelişimine katkıda bulunup, yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurumun kültürünün arzulanana hale gelmesini sağlayacaktır (Okay, 2005: 224).

#### **1.4.4. Organizasyonun Yapısı ve Özellikleri**

Organizasyon; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları belirlemek ve bu çalışmaları grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda tanımlamak gerekirse organizasyon; insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirecek biçimde bir araya getiren yapıdır (Karademir, 2008: 9). Yunancada organon, yani uzuv kelimesinden türetilmiş olan organizasyon kavramı, “bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı” şeklinde ifade edilebilir (Şimşek ve Çelik, 2012: 19). Kurumsal özellikler de kurum kültürünü etkilemekte olup; kurumlar, hacim ve karmaşıklık bakımından değişiklik göstermektedirler. Kuruluş içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi de kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri kurum kültürünü şekillendirmektedir (Okay, 2005: 224).

#### **1.5. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖĞELER**

Kurum kültürü, kişilerin duygu, düşünce, tutum, davranış ve kararlarını etkileyebilen ortak değer, inanç ve kurallar bütünüdür. Kurum kültürü, her kurumun ayırıcı bir özelliğini taşır ve kendi özelliklerinin ortak değerleridir. Kurum içerisinde çalışan her bir çalışan, bu ortak değerlere inanmalı, saygı duymalı, geliştirilmesi için çaba sarf etmelidir. Böylelikle kurum kültürü, tüm çalışanlar tarafından yayılır ve anonim olma özelliği kazanır (Türk, 2007: 22-23). Diğer taraftan kurum kültürü çeşitli öğelerden oluşmaktadır.



### **1.5.1. Temel Değerler**

Değer, belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır. Değerler ayrıca, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Kurum kültürü içerisindeki değerler, işgörenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağı ve kurumda neyin istenir, neyin istenmez olduğunun belirleyicisidir (Erdem, 2003: 56).

Değerler kurumun üyeleri tarafından olayları, durumları değerlendirme ve yorumlamada kullanılan ölçütlerdir. Bir kurumun değerleri o kurumun içerisinde neyin istenip, neyin istenmediğini gösteren kavramlar olarak bilinmekte olup, kurumun çalışanlarının çoğu tarafından ortak olarak kabul edilen inançlardır (Kösem, 2015: 36).

Kurum üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için çok güçlü bir kaynak yaratır, hem de işletmenin hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevi görür. İşletmenin başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996). Bir kurumun değerlerle yönetilmesi, kurumsal etkililik açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve rollerin daha belirgin olmasına yardımcı olur (Turan vd., 2005: 184).

### **1.5.2. Normlar İnançlar**

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982: 113).

Bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen kural, standart ve fikirler normları oluşturmaktadır. Genellikle değerlerin yansıması olarak tezahür eden ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektif olan normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenlemekte ve eylemlerine yön vermektedir (Pehlivan, 2001: 53). Normlar

kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlendirilmektedir. Değerlere göre normlar daha standart öğelerdir. Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler (Hoy ve Miskel, 2008: 217). Örneğin, asgari ücret bir normdur. Bu norm çalışana en azından geçinebileceği bir ücret verilmelidir varsayımından kaynaklanır. Ancak siz insanca yaşamak değerine daha çok önem verirseniz, zorunlu olmadığı halde asgari ücretin üzerinde taban ücret belirleyebilirsiniz (Değirmenci, 2007: 136).

Bütün kültürlerdeki insanların inandıkları dinlere ve dini uygulamalarına göre doğaüstü olaylara inanışları vardır. Toplumların inanışları o toplumun sosyal gerçeklere bakışını gösterir (Azizoğlu, 2011: 6). İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği şeklindedir. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 1998).

### **1.5.3. Varsayım ve Hikâyeler**

Varsayımlar kurum kültürünün en alt seviyesini oluşturan, kurum üyelerinin davranışlarına, algılarına ve düşüncelerine rehberlik eden, en temel unsurdur (Nelson ve Quick, 2009: 550). Varsayımlar, kişinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını yönlendiren gerçeklik, zaman, mekân, eylem, insanların doğası ve insanların başka insanlar ve diğer çevre öğeler ile etkileşimlerine ilişkin varsayımlarını içermektedir (Demir, 2005: 8). Bir kurumsal kültür ögesi olarak varsayımlar, kurumu oluşturan birey ve gruplarca paylaşılan, kurumdaki insan ögesi, kurumsal ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eğilimi ile bütün bunlarla ilişkinin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar, zamanın, mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadırlar. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgulamadan kabul edilmeleridir (Schein, 2004: 21).

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve masallar, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995: 43). Hikaye ve masallar, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir.

Kurum kültürünü oluşturan temel inanç ve varsayımlar, kurum folklorünün de bir parçası haline gelen hikayeler aracılığıyla aktarılır (Hellriegel vd., 2001: 520). Kurumsal hikâyeler, kurumun kökeni, vizyonu ve misyonunu içerir ve tüm organizasyon hakkında kapsamlı bir anlatı sunmayı amaçlamaktadırlar. Bu hikayeler, kurumun kilit yönlerini gerçekçi ve uygun şekilde açıklarlar. Böylece sadece inandırıcı değil aynı zamanda unutulmaz olurlar (Balmer ve Greyser, 2003: 143).

#### **1.5.4. Semboller Davranışlar**

Semboller; kurumun varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil ederler ve kurum kültürünün anlaşılmasında önemli bir yere sahiptirler. Semboller; fikirler, değerler ve duyguların kurum üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, kurumsal sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, dengesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır. Kurumun işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, ünvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi sembollere örnek olarak gösterilebilir (Cansu, 2006: 17).

Semboller, ulusal kültürlerde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak anlamlar taşıyabilmekle birlikte; bir tören, bir ayin, bir işaret, jest, sözcük veya bir kişi de sembol olabilmektedir (Korkmaz, 2009: 12). Semboller ve davranışlar, kültür olgusunun en kolay gözlemlenebilen öğeleri olmasına karşın, çözümlenmeleri güçtür ve yanıltıcı özellikler taşımaktadırlar. Çünkü sembolün ya da davranışın ne anlam ifade ettiğini daha derinde bulunan hangi inanç, değer ya da normu tanımladığını bulabilmek yorumlamaya gereksinim göstermektedir (Demir, 2005: 8).

Bazı şirketler üst düzey yöneticilerine özel limuzinler kiralayıp, havayolu ile seyahat etmeleri gerektiğinde şirket jetlerini emirlerine vermektedirler. Bazı şirketler ise limuzin veya özel şoför tutmak yerine kişiye özel bir araba vermekte, yine özel jet yerine ise iyi bir havayolunun ekonomik sınıfında bir bilet ayırtmaktadır. Bu ve bunun gibi konular sembollere örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanı sıra ofislerin düzeni, döşemeleri, giysiler gibi şeyler de sembollere örnektir. Bu semboller kimin önemli olup olmadığı, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu olmaktadır.

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranış kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998).

#### **1.5.5. Dil**

Dil, insanlar arasında iletişim ve anlaşma aracı olarak başlı başına sembolik bir sistemdir (Şişman, 2007: 97). Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Bu temel eleman kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Çağlar, 2001: 131). Dil, kurum kültürünün ifade biçimlerinden en önemlisidir. Çünkü kültür dil aracılığıyla nesilden nesile aktarılır. Dilin kültürel yönü akıllara gelmese bile dil insanlığın temelidir. Çalışanlar arasındaki iletişimi/etkileşimi sağlayan dil, kurumsal kültürün oluşumunu, yaşanılmasını ve aktarılmasını sağlar. Yönetici ve liderler kurumsal kültürü dil aracılığıyla öğretir ve yaşatır. Kurumları rakiplerinden ayıracak en önemli şey, kurumda ortak bir dilin yaratılabiliyor olmasıdır. Örneğin; müşteri memnuniyeti, mükemmellik, vb. gibi kuruma ait bir olgu yaratılmışsa, kurumda ortak bir dil oluşmuş demektir (Kara, 2015: 9).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgüt kavramı ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulacaktır.

##### 2.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkilediği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003: 147). Örgüt olgusu kimilerine göre; belirlenmiş ortak bir gayeye yönelik faaliyetlerin organize edilmesi”, kimilerine göre ise “beraber olmaktan ileri gelen mecburiyetten kaynaklanan bir sosyal yapıdır (Sayın, 2008: 34).

Latince organon (organ) kelimesinden türetilmiş olan örgüt kavramı, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2010: 30). Örgüt dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları belirlemek ve bu çalışmaları grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirecek biçimde bir araya getiren yapıdır (Karademir, 2008: 9).

##### 2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık hakkında genel anlamda iki görüş göze çarpmaktadır. Biçer’in de belirttiği gibi ilk görüş Morrow tarafından ortaya atılmıştır. Morrow’a göre örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığına benzer bağlılık kavramlarından farklı olarak ele alınması gerektiğini, bağlılık konseptinin iş gücü devri, performans vb. unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için alakalı olduğu kavramlardan ayrı ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. İkinci görüş Reichers

tarafından ortaya atılmıştır. Reichers bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığını, farklı pek çok faktörün bir araya geldiğini, bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini ifade etmiştir (Biçer, 2005: 50).

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı kapsamak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eden, kişinin örgütle psikolojik bakımdan bütünleşmesi ve özdeşleşmesine ilişkin bir tanımlamaya sahip bir kavramdır. Çalışanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirecek bir şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüte yönelik psikolojik ilgi ve bireyi örgütte kalmak mecburiyetinde bırakmak gibi psikolojik etmenleri kapsamaktadır. Bu kavram örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerlere inanma, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliği ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü bir isteği ortaya koymaktadır (Toraman, 2009: 64).

Örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Gündoğan, 2009: 4). Durna ve Eren (2005), örgütsel bağlılığı bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık kavramı için yapılan pek çok tanımlama vardır. Burada bunlardan bazıları ele alınacaktır:

Refik Balay (2000: 3)'a göre; “*Örgüte bağlılık, bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren iş görenler içsel olarak güdülenirler*”(akt. Alamur, 2005: 63).

Duygulu ve Korkmaz (2008) örgüte bağlılığı, “örgütün amaç ve değerlerine inanma ve onları kabul etme”, “örgüt adına daha fazla çaba gösterme” ve “örgüt üyeliğini sürdürmek için sürekli isteklilik gösterme” şeklinde ele almışlardır.

Çakar ve Ceylan (2005), örgütsel bağlılığı bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği ve örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak ele almışlardır (Çakar ve Ceylan, 2005: 53).

Çekmecelioğlu (2006) örgütsel bağlılık, bireylerin organizasyona karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve organizasyon değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır.

Cihangiroğlu (2010) ise örgütsel bağlılığı, örgüte sevgi duyma ya da onunla özdeşleşme olarak tanımlamıştır.

Bütün bu tanımlamalara bakıldığında örgütsel bağlılık için üç unsurun ön plana çıktığı görülmektedir (Cengiz, 2001: 7):

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü,
- Örgütsel amaçların başarılmasına yönelik efor sarf etme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek yönünde istekli olma

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmek mümkün olmaktadır. Bu çalışmalar günümüzde de, giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Güner, 2007: 19):

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

Yapılan tanımlara ve araştırmalara bakıldığında; örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiklerinin içine ve yaşantısına yansımadır. Bazı tanımlarda psikolojik boyut ön plana çıkarılırken, bazı tanımlarda örgütle çalışanın ilişkisi, bazılarında da çalışanın kendi çıkarlarının karşılanması üzerinde durulmuştur. Örgütlerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütü benimseyip işlerine daha sıkı sarılırken, örgüte bağlı olmayan ya da zayıf olan çalışanlar örgütten ayrılmayı düşünecek noktaya dahi gelmektedirler.

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAğLILIğİN ÖNEMİ**

Örgüt-alışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü göstermektedir. Bu sebepten ötürü çalışanların işlerinden ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, örgütler için artık üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı artırdığına inanılmaktadır. Bu çerçevede Somuncu'nun (2008) da belirttiği gibi, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi arzu edilmeyen sonuçları azalttığı, kişinin ve örgütün performansına olumlu yönde katkı sağladığı ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanları problem çözebilen insanlar haline getirmektedir (Somuncu, 2008: 21).

Örgütlerine bağlı bireyler hem daha çok, hem daha iyi ve hem de daha uzun süre çalışırlar. Bu şekilde çalışan bireyler, örgütlerinin ayakta kalmaları ve gelişme göstermeleri için bir takım zorluklara tahammül ederler. Bahsedilen tüm getiriler, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olmaları açısından örgütsel bağlılığın önemli bir konu olduğunu göstermektedir. Son dönemde yapılan pek çok çalışmada, hızla değişen çevrede örgütsel bağlılığın uygunluğu ve sürekliliğine şüphyle bakılmaya başlanmıştır. Yapılan bu çalışmalarda, büyüme, yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri gibi uygulamalar karşısında örgütsel bağlılık yolu ile uzun süre mücadele edemeyecekleri ileri sürülmektedir (Dosaliyeva, 2009: 53).



## 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

### 2.3.1. Duygusal Bağlılık

Uyguç ve Çımrın (2004) duygusal bağlılığın bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olma durumlarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olmalarını gösteren duygusal bir yönelme olarak tanımlamışlardır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91). Duygusal bağlılık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar (Durna ve Eren, 2005: 211).

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır (Bayram, 2006: 132). Çalışanın örgütle kendisini özdeşleştirmesini ve örgüte katılımını içermektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, duygusal olarak kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalma arzusu içinde olmaktadır (Somuncu, 2008: 32). Bu bağlılıkta çalışanın örgütsel objelere sarılmasını, örgüt içindeki katılımını ve örgütle özdeşleşme gücünü temsil etmektedir (Güner, 2007: 12). Örgüt üyesi kendini örgütün bir parçası olarak görmeye başlamaktadır. Duygusal bağlılığın oluşmasında çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi etkili olmaktadır.

Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2006: 132). Kendi görevleri olmasa bile, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan yardımları yapmaktan çekinmemektedirler. Örgütüne duygusal olarak bağlanmış çalışan, alt kademedeki çalışan arkadaşlarının işlerini zamanı gelince yapmaktan da kaçınmamaktadır (Somuncu, 2008: 33). Örneğin, aşırı yağmur yağınca örgütün çatısında meydana gelen hasarlar sonucu, örgüt için su almaya başlamasıyla kendi görevi olmamasına karşı, çatı onarımına yardıma koşan çalışan, örgütüne duygusal olarak bağlı çalışandır denilebilir (Somuncu, 2008: 33). Duygusal bağlılığı etkileyen bir takım faktörler de vardır. Bu faktörler incelendiğinde, çalışanların psikolojik durumlarıyla, işin nitelikleriyle ve iş yaşantılarıyla ilişkili olduğu görülmektedir (Somuncu, 2008: 33- 34).

### 2.3.2. Devam Bağlılığı

Top ve Gider (2010) bu bağlılığın örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılamalarının ifadesi olduğunu belirtirlerken (Top ve Gider, 2010: 252) , Bayram (2006) da işgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılık olarak ifade etmiştir. Böyle bir durumdaki bir örgüt üyesi, örgüt içindeki emeğini düşünür; örgüt içerisinde fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, mevcut yatırımlarının olduğunu ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2006: 133). Yani devam bağlılığı, çalışanın, örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağına bilincinde olmasını ifade etmektedir. Devam bağlılığı, örgüt içerisinde sahip oldukları haklar, kıdem, terfi olanakları, aldığı ücret gibi olanakların çalışan için vazgeçilemez ya da başka yerde elde edilemez düşüncesi oluştuğunda ortaya çıkmaktadır (Somuncu, 2008: 34). Örgüte devamlı bağlılık duyan örgüt üyesi, örgütten ayrılması durumunda elindeki seçeneklerin azalacağı fikrine sahiptir.

Bayram (2006) bu kişilerden bazılarının başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalmaya devam ettiklerini bir kısmının da işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri olduğundan örgütte kalmaya devam ettiklerini ifade etmiştir (Bayram, 2006: 133). Böylece, birey, örgütte çalıştığı süre boyunca verdiği emek, zaman ve çaba ile elde ettiği arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkileri, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve mesleğiyle ilgili bilgi birikimi gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği korkusuyla üyeliğini sürdürmeyi seçmektedir (Durna ve Eren, 2005). Bireyin, çalışmayı sürdürerek örgüte daha fazla yatırım yapması, işten ayrıldığı durumda maliyeti de arttıracaktır. Çalışanın, göstereceği yüksek çabanın karşılığında alabileceği ödüllerle, örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri düşünerek, örgüte bağlılığını sürdürebilmektedir (Güner, 2007: 13). Tüm bunlar kişinin devam bağlılığını güçlendirmektedir.

Allen ve Meyer, devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Somuncu, 2008: 35):

Yetenekler: Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütler için faydalı olup olmaması

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması

Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması

Bireysel Yatırım: Çalışanın rgt için yoğun çaba ve zaman harcamış olması

Emeklilik creti: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması

Topluluk: Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre

Alternatifler: Çalışanın rgtnden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması

### **2.3.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanların organizasyonda kalmayı zorunluluk olarak görmeye başlamasıyla ortaya çıkar. Çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Toraman, 2009: 60). Bu nedenle, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir. Başka bir ifadeyle, normatif bağlılık, iş görenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük hislerini yansıtmaktadır (Dosaliyeva, 2009: 63).

Bayram (2006) alışmasında kişilerin, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalmaya devam ettiğini ifade etmektedir. Neden olarak da işverenlerin onları cidden çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle birlikte kalmaya devam etmenin en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığı için örgüte karşı minnet duygusu içine girer ve kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2006: 133).

Somuncu, Penley ve Gould'un yaptıkları sınıflandırmada normatif bağlılığa sahip çalışanlarda, örgütün amaçlarını kabul ettikten sonra bu amaçlarla özdeşleşme

istekleri olduğunu; bunun sonucunda ise kendilerini örgüte adayarak yüksek performans gösterdiklerini belirttiklerini aktarmıştır (Somuncu, 2008: 36). Bu bağlılık türü kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlamasından dolayı kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağlılık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar (Durna ve Eren, 2005: 211).

Duygusal bağlılık, “örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini içermektedir (Somuncu, 2008: 36). Normatif bağlılığın devam bağlılığından farkı da maliyet ve kayıplara değil, ahlaki duygulara dayanmasıdır. Yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi, ödüllendirmesi veya motivasyonun sağlanması çalışanın örgütten ayrılması durumunda suçluluk duymasına sebep olacaktır. Somuncu (2008), bu durumun sebebini açıklarken böyle bir duruma düşen bireyin örgütü kendisi için çabalarken, ayrılma durumunda örgütün çabasını boşa sarf etmiş olacağını düşündüğünü ve bu durumun çalışanda suçluluk duygusu uyandıracığını ifade etmektedir (Somuncu, 2008: 36).

Her üç bağlılık boyutu da çalışanlarda gözlenebilir (Cengiz, 2001: 20). Çalışan hem isteyerek hem ihtiyaçtan hem de ahlaki değerlerinden dolayı örgütüne bağlılık duyabilmektedir. Her üç boyutta çalışanların örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu görülmektedir (Somuncu, 2008: 37). Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık çeşitleri birbirinden ayrılabilen örgütsel bağlılık türleri olarak değil; örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır (Toraman, 2009: 61). Çalışanla örgüt arasında her üç boyutta da niteliği farklılık gösteren bir bağ oluşmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışan istediği için, devam bağlılığında ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılıkta da öyle olması gerektiği için çalışan örgütüne bağlılık duymaktadır (Somuncu, 2008: 37).

## **2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI**

Araştırmacılar örgütsel bağlılığın anlaşılmasında kavram karmaşasını ortadan kaldırmak amacıyla örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele almışlar ve çeşitli sınıflandırmalar yapmışlardır.

### **2.4.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış sınıflandırmalar arasında en çok kabul gören ve kullanılan model Allen ve Meyer'in geliştirdikleri modeldir (Dosaliyeva, 2009: 61). Örgüte bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgüte bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Veranyurt, 2009: 66). Alamur (2005: 70) çalışmasında Meyer ve Allen'in niçin bu sınıflandırmayı yaptığını açıklarken, bağlılığın bu üç biçiminin bir arada düşünüldüğü zaman, bir çalışanın örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılmasının mümkün olacağını ileri sürdüklerini ve buna bağlı olarak, üç boyutlu örgüte bağlılık modelini geliştirdiklerini ifade etmiştir.

Allen ve Meyer'in çalışmalarında geliştirdikleri ortak fikir, çalışan devir oranının azaldığı bir bağ olmakla birlikte, çalışan ile kuruluş arasında bağlar, bağlılık tiplerine göre farklılaşmaktadır. Bu kavramların açıklanması gerekirse; güçlü duygusal bağlılığı olanlar istedikleri için, güçlü devam bağlılığı olanlar ihtiyaç duydukları için ve güçlü normatif bağlılığı olanlar, böyle olması gerektiğini düşündükleri için çalışmaya devam etmek istedikleri sonuçlarına varılmaktadır. Allen ve Meyer'e göre duyuşsal bağlılık türleri, davranışsal bağlılıktan daha ayırt edici bileşenler olarak ön plana çıkmaktadır. Bir anlamda da çalışanlar bu psikolojik durumların her birini çeşitli derecelerde deneyimleyebilirler. Örneğin bazı çalışanlar, güçlü bir ihtiyaç ve kalma zorunluluğu hissedebilirler, ancak bunu yapmak istemezler. Bazıları ne bir ihtiyaç, ne de bir yükümlülük hissedebilir, ancak güçlü bir arzu besleyebilirler. Dolayısıyla, kişinin kuruluşa olan bağlılığının 'net toplamı', bu ayrı psikolojik durumların her birini yansıtmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

### **2.4.2. Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter yaptığı çalışmalarda bağlılığı; devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreçtir. Kanter örgütsel bağlılığı, sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları ve kişilik sistemlerini sosyal ilişkilere bağlamaları olarak tanımlamaktadır (Veranyurt, 2009: 63). Kanter yaklaşımında bağlılık, sosyal ve kişilik olmak üzere iki

farklı sistem içerisinde meydana gelir. Kişilik sistemi, duygusal, bilişsel ve normatif yönelimlerden oluşur. Sosyal sistem ise sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık temellidir (Cengiz, 2001: 33).

Kanter, farklı bağlılık türlerinin, çalışanlara örgüt tarafından dayatılan davranışsal rağbetlerden oluştuğu fikrini ileri sürmektedir. Söz edilen talepler devama yönelik bağlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak üç değişik bağlılık türü oluşturmaktadır.

-Devama yönelik bağlılık bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalma ve örgütün sürekliliğine kendini adanması neticesinde belirlenmektedir. Bu adamada en önemli nokta ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha yüksek olmasıdır. Devama yönelik bağlılık iki unsuru içermektedir: özveri ve yatırım. Özveri, örgüte üye olabilmek için bireyin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Yatırım ise, kişinin örgüte bağlanması, örgütle bir çıkar ilişkisi olması durumudur (Toraman, 2009: 57).

-Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba karşı duygusal olarak bağlanması anlamına gelmektedir (Cengiz, 2001: 34). Başka bir ifadeyle kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba kenetlenmesini kolaylaştırıcı ortak simge, sembol ya da törenlere katılım gibi yöntemlerle bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmaları neticesinde gelişir. Toraman (2009: 57) çalışmasında grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmenin kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağladığını ve bu tatminin kişiyi örgüte bağlayacağını iddia etmiştir. Bu tür bağlılığın sağlandığı örgütlerde grup birliği oldukça yüksektir.

-Kontrol bağlılığı, bireyin örgütsel normlara olan bağlılığıdır. Cengiz (2001: 35) bu tür bir bağlılığın, kişinin örgütün normlarını olumlu davranışlar için önemli bir kılavuz olduğunu varsaydığı durumda oluşmakta olduğunu ifade etmiştir. Birey, örgütün norm ve değerlerini, kendi ahlak normları ve değerleri ile uyumlu gördüğü için onları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır.

Kanter'in belirttiği bağlılık türlerinin her biri farklı sonuçları getirmektedir. Devama yönelik bağlılığın sağlandığı durumda bireyin örgüt üyeliğini sürdürme ihtimalinin daha yüksek olacağı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra kenetlenme bağlılığı yüksek olan bir bireyin, dışarıdan gelecek tehdit ve saldırılar karşısında örgütünü savunacağı davranış sergileyeceği açıktır. Kontrol bağlılığı yüksek olan bireyler ise

örgütün norm ve değerlerini kendi değerleriyle uyumlu buldukları için buna göre uygun hareketlerde bulunacaktır (Toraman, 2009: 57). Bu nedenle üç bağlılık şeklinin de görüleceği çalışanlarda gerçek bağlılıktan bahsedilebilecektir.

Kanter'in bulgularına göre bağlılık, bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Kanter'e göre bağlılık, kişilik sistemi ve sosyal sistem olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılık; sosyal sistem ise kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslarından oluşmaktadır. Buradan hareketle bağlılıktan üç esas şekilde söz edilir. Bunlar; devam eden bağlılık, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

### **2.4.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılık örgüt ile birey arasındaki psikolojik bağdır (Toraman, 2009: 59). Psikolojik bağ, bireyin örgütün amaç, değer ve normlarla özdeşleşmesi sonucunda sağlanmaktadır. O'Reilly ve Chatman, örgüte bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme;

-Uyum: Bağlılığın ilk boyutu belirli ödülleri kazanmaya yönelik oluşmaktadır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler (Veranyurt, 2009: 65). Balcı (2003) Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir (Bayram, 2006: 130). Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güner, 2007: 10).

-Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın bu boyutu, bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır (Bayram, 2006: 130). Diğer bir ifade ile bireyin diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi sürdürmek isteğine dayanmaktadır. Bireyler, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için tutum ve davranışlarını; başka birey ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Toraman, 2009: 59). Böylece kişi, bir grubun üyesi olmaktan gurur

duymaktadır ve bu nedenle de grubun değerlerini kendi değerleriymiş gibi kabul etmeden bu değerlere saygı gösterir (Cengiz 2001: 31).

-İçselleştirme: Bağlılığın son boyutu içselleştirme, tamamıyla bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Güner, 2007: 10). Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyaları örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir. Ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise bireyi, örgüt beklentilerine dönük sonuçlara yönlentmektedir (Toraman, 2009: 60).

#### **2.4.4. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni 1975 yılında yaptığı araştırma sonucunda, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Örgütün içinde barındırdığı üyeler üzerinde yetki ve güç sahibi olmasını üyenin örgüte yaklaşmasına bağlayan Etzioni örgüte yaklaşma türlerini ahlaki açıdan yaklaşma, çıkara dayalı yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşma olarak ifade etmektedir (Toraman, 2009: 56). Etzioni'nin sınıflandırmasındaki sıralamayı düşündüğümüzde en olumsuz uçta yabancılaştırıcı (alienative), ortada hesapçı ve en olumlu uçta ise ahlaki bağlılığın olduğunu görüyoruz. Yabancılaştırıcı bağlılık örgüt bireylerinin, hareket sahalarının sınırlandırılmasıyla belirlenen ve örgüte karşı olumsuz (negatif) bir doğrulumu anlamına gelmektedir. Birey, duygusal olarak örgüte bağlılık duymaksızın üyeliğini devam ettirmektedir (Dosaliyeva, 2009: 60).

Birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkar. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr veya hesapçı bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Bu bağlılık türünde kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Veranyurt, 2009: 63). Kişi örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Toraman, 2009: 56). Pozitif-moral bağlılıkta birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli olarak görmekte ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Gürkan, 2006: 26-27).



Güner (2007: 7)'in Newton ve Shore'dan aktardığına göre moral bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesine bağlı olarak örgütsel doğru olumlu ve yoğun bir yönelimi temsil etmektedir. Bireyler içinde yaşadıkları topluma yönelik faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine bağlılıkları artmaktadır (Bayram, 2006: 129- 130). Değişim ilişkisine dayalı hesapçı (nötr) bağlılık ise, örgüt ile çalışan arasındaki alış veriş ilişkisine dayanır. Çalışanlar, örgüte yaptıkları katkının ve sağladıkları faydanın karşılığında almış olduklarının adil ve yeterli olduğunu algılamaları durumunda örgütte kalmaya devam etmeyi düşünmektedirler (Dosaliyeva, 2009: 60). Uzaklaştırıcı (negatif-yabancılaştırıcı) bağlılık ise, örgüte karşı olumsuz bir yönelimi temsil etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Bayram, 2006: 130). Bu bağlılık, bireysel davranışın örgüt içinde sınırlandırıldığı takdirde ortaya çıkmaktadır. Kişi, psikolojik olarak örgütsel bağlılık duymasa bile örgütün yaptırım gücünden veya toplumsal nedenlerden ötürü üyeliğini devam ettirmektedir (Güner, 2007: 7).

#### **2.4.5. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Cohen'e göre örgütsel bağlılık kavramının ilk çağı Becker'in yan bahisler (side bet) kuramına dayanmaktadır (Akıncı, 2011: 24). Daha farklı bir ifadeyle Yan Bahis, davranışsal bağlılık kuramı konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır (Gündoğan, 2009: 56).

Becker'e göre yan bahisler bireyin örgüte yaptığı yatırımların birikimi olup, örgütsel bağlılık bireyin bu yatırımları örgütten ayrılma durumunda kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusuyla duyduğu bağlılıktır (Özcan, 2008: 6-7). Meyer ve Allen'e (1991) göre, bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. (Meyer ve Allen, 1991: 61) Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır (Atalay, 2010: 65-66).

Becker'e (1960) göre yan bahis birçok sebepten dolayı ortaya çıkabilir. Bu nedenler arasında kültürel beklentileri genelleme, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, sosyal rollere kendini hazırlama, kendini ifade etme veya bir sosyal imaja erişme kaygısı ve iş dışı kaygılar yer almaktadır (Özcan, 2008: 10). Fakat Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bu kaynaklar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Çakır, 2007: 12):

-Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

-Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

-Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

-Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Becker'in yan bahis yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerekliliği konusunda örgütsel bağlılık literatüründe görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına

varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir (Bülbül, 2007: 12).

#### **2.4.6. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik (1977)'e göre örgütsel bağlılık, "iş görenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgütte olan ilgisini güçlendiren inançlarla bağlanma durumudur." Bağlılık, iş görenin davranışlarına bağlaması sonucu ortaya çıkar. Burada bahsedilen bağlılık, iş görenin belirli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir (Gözen, 2007: 52-53). Nitekim davranışsal bağlılık konusunda ikinci yaklaşım Salancik'in yaklaşımıdır. Salancik tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun beraberinde bağlılığı getirdiğini öne sürmüştür. Buna göre, özellikle, açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşüm olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

Sears ve arkadaşları (1988), Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı Festinger'in çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için çelişen tutum ve davranışlardan birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değişecektir (Bülbül, 2007: 14).

O'reilly ve Caldwell (1987) ise, Salancik'in her davranışa aynı şekilde bağlanamayacağını ve kişinin davranışının bazı özelliklerinin bu davranışa olan bağlılığını etkilediğini belirtmektedir. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir ve kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu karar, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkilemektedir (Dolu, 2011: 62). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (Hoşgör, 2010: 11).

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır (Gündoğan, 2009: 58).

## **2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler ve örgütsel faktörler ele alınmıştır.

### **2.5.1. Kişisel Faktörler**

Birincil önemi olan cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, din, baba mesleği, kişilerarası güven, gibi kişisel faktörler, yapısal ve rol ile ilgili faktörlerden daha temel ve belirleyicidirler. Glisson ve Durick (1988) de araştırmalarında örgütsel bağlılığı ve iş doyumunun yordayıcılarını incelemişler ve örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcısının çalışanların kişisel özellikleri olduğu sonucunu bulmuşlardır. Kimi araştırmacılar tarafından kişisel özellikler olarak sadece yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem gibi demografik özellikler göz önüne alınarak araştırma yapılmış kimi tarafından psikolojik sözleşme, iş beklentileri gibi örgüt ile kişi arasındaki duygusal özellikler de araştırılmıştır (Selçuklu, 2013: 20).

### **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgüt yapısı ile ilgili bazı özelliklerin örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Kuralların biçimsel olarak yazılı olması, merkezkaçlaşma derecesi ve fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Görev bağımlılığının iş görenlerin örgüte ve bağlı oldukları gruba yaptıkları katkının farkına varmaları sonucunda, kendilerini işin içinde görmelerini sağlayarak bağlılığı artırdığı ileri sürülmüştür. Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. İş görenler büyük örgütlerde kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Buna karşılık büyük örgütler, üyelerine daha

fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak iş görenlerin bağlılık düzeylerini artırabilir (Özpehlivan, 2015: 109).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

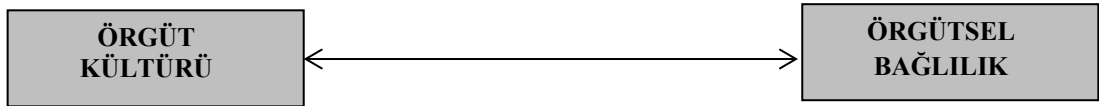
Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Literatür taraması, çeşitli kaynakların taranarak derlenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası ve Konya Ticaret Borsası çalışanlarından seçilmiş örneklem grubuna uygulanan tasarlanmış anket sorularının yanıtlarının SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programına entegre edilmesinin ardından yapılan hesaplamalar ve oluşturulan tabloların neticesinde varılan yargılardan oluşmuştur. Başka bir deyişle betimsel yöntem olarak anket seçilmiştir. Ana hipotezlerin alt hipotezlerle desteklenmesinin ardından her bir hipotezin doğruluğu test edilmiştir.

Çalışmanın değişkenleri algı ve bağlılık olarak genellenebilir. Bu halde bizim değiştirdiğimiz ya da farklılaştırdığımız algı değişkeni bağımsız değişken, bağlılık değişkeni ise bağımlı değişken olarak belirlenmektedir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarmak maksadıyla, Şekil 1’de gösterilen bir model oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli.

Araştırma modelimiz örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık olmak üzere iki ana değişkenden oluşmaktadır. Modelimiz araştırmanın hipotezleri sonucunda

oluşturulmuştur. Modeli oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

Bu araştırma betimsel yöntem ve ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerine hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir.

İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.

### **3.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

- H<sub>1-a</sub>: Çalışanların örgüt kültürü algıları duygusal bağlılıkları üzerinde etkilidir.
- H<sub>1-b</sub>: Çalışanların örgüt kültürü algıları devam bağlılıkları üzerinde etkilidir.
- H<sub>1-c</sub>: Çalışanların örgüt kültürü algıları normatif bağlılıkları üzerinde etkilidir.
- H<sub>2-a</sub>: Çalışanların güç kültürü algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>2-b</sub>: Çalışanların güç kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>2-c</sub>: Çalışanların güç kültürü algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>3-a</sub>: Çalışanların başarı kültürü algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>3-b</sub>: Çalışanların başarı kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>3-c</sub>: Çalışanların başarı kültürü algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>4-a</sub>: Çalışanların destek kültürü algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.

- H<sub>4-b</sub>: Çalışanların destek kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>4-c</sub>: Çalışanların destek kültürü algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>5-a</sub>: Çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>5-b</sub>: Çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>5-c</sub>: Çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişki vardır.
- H<sub>6-a</sub>: Çalışanların güç kültürü algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-b</sub>: Çalışanların başarı kültürü algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-c</sub>: Çalışanların destek kültürü algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6-d</sub>: Çalışanların hiyerarşi kültürü algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7-a</sub>: Çalışanların duygusal bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7-b</sub>: Çalışanların devam bağlılığı algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7-c</sub>: Çalışanların normatif bağlılık algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-a</sub>: Çalışanların güç kültürü algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-b</sub>: Çalışanların başarı kültürü algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-c</sub>: Çalışanların destek kültürü algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8-d</sub>: Çalışanların hiyerarşi kültürü algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>9-a</sub>: Çalışanların duygusal bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>9-b</sub>: Çalışanların devam bağlılığı algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>9-c</sub>: Çalışanların normatif bağlılık algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.



- H<sub>10-a</sub>:Çalışanların güç kültürü algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>10-b</sub>: Çalışanların başarı kültürü algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>10-c</sub>: Çalışanların destek kültürü algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>10-d</sub>: Çalışanların hiyerarşi kültürü algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>11-a</sub>:Çalışanların duygusal bağlılık algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>11-b</sub>: Çalışanların devam bağlılığı algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>11-c</sub>: Çalışanların normatif bağlılık algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>12-a</sub>:Çalışanların güç kültürü algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>12-b</sub>: Çalışanların başarı kültürü algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>12-c</sub>: Çalışanların destek kültürü algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>12-d</sub>: Çalışanların hiyerarşi kültürü algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>13-a</sub>:Çalışanların duygusal bağlılık algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>13-b</sub>: Çalışanların devam bağlılığı algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>13-c</sub>: Çalışanların normatif bağlılık algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini Konya ilinde Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası ve Konya Ticaret Borsası çalışanları, toplam 150 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anket sözkonusu Odalardaki tüm personele gönderildiğinden evren aynı

zamanda araştırmanın örnekleimidir. Araştırma için gönderilen 150 anketin incelenmesi sonucunda toplam 111 anket çalışma için uygun görülmüş ve analizi yapılmıştır.

### 3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu çalışmada, veri toplama amacı ile üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. İlk bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde örgüt kültürü, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ile ilgili görüşler yer almaktadır. Demografik bilgiler olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma yılı yer almaktadır.

İkinci bölümde Örgüt kültürü ölçeği 5’li likert tipli sorulardan oluşmaktadır ve örgüt kültürü Harrison’un (Handy 1985; Harrison/Stokes, 1992) başarı, destek, hiyerarşi ve güç alt boyutlarından oluşan ve Nihal Mamatoğlu tarafından geliştirilen model ile tanımlanmış, örgüt kültürünün boyutları bunlara göre ele alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığını ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) yer almıştır. Ölçekteki önermelerin tümü 1’in “Kesinlikle katılmıyorum”, 5’in “Kesinlikle katılıyorum” olduğu 5’li likert ölçeğine dayandırılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

		<b>Cronbach’s Alpha Katsayısı</b>
<b>Örgüt Kültürü</b>	Güç Kültürü	0,800
	Başarı Kültürü	0,807
	Destek Kültürü	0,869
	Hiyerarşi Kültürü	0,788
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Duygusal Bağlılık	0,748
	Devam Bağlılığı	0,671
	Normatif Bağlılık	0,752

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde tüm alt boyutların araştırma kapsamında kullanılabilir düzeyde güvenilir oldukları gözlenmiştir.

### **3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın ana problemine cevap bulma sürecinde, SPSS 22.0 (*Statistical Packet for TheSocialScience*) programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın problemlerinin çözümlenmesinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ait görüşlerde demografik özellikler açısından anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla “*Bağımsız İki Örneklem T-Testi*” (*Independent-Samples T Test*) ve “*Tek Yönlü Varyans Analizi*” (*ANOVA*) yapılarak yorumlanmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise *Pearson Korelasyon Testi* ve *Doğrusal Regresyon Analizi* ile tespit edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde demografik özelliklere ilişkin frekans analizlerine, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ait tanımlayıcı istatistiklere, kurulan hipotezlere ilişkin t testi ve varyans analizi sonuçlarına, korelasyon analizi ve regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

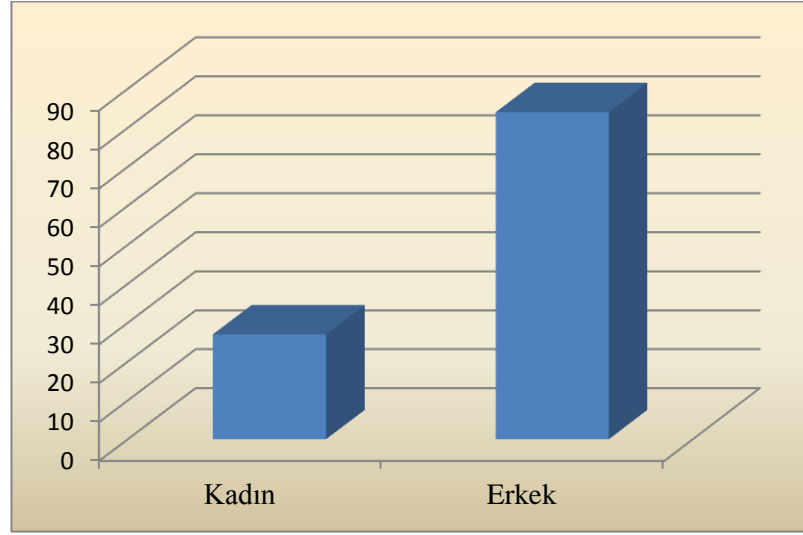
#### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Konya Odalarına bağlı olarak çalışanların demografik yapılarını belirlemek için frekans dağılımları incelenmiş ve ilgili özelliğin örneklemdaki oransal dağılımları belirlenmiştir.

**Tablo 2. Cinsiyet Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	27	24,3
Erkek	84	75,7
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının cinsiyetlerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %24,3’ünün kadın, %75,7’sinin erkek olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet dağılımları genel olarak incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmüştür. Cinsiyet dağılımlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 2’de verilmiştir.

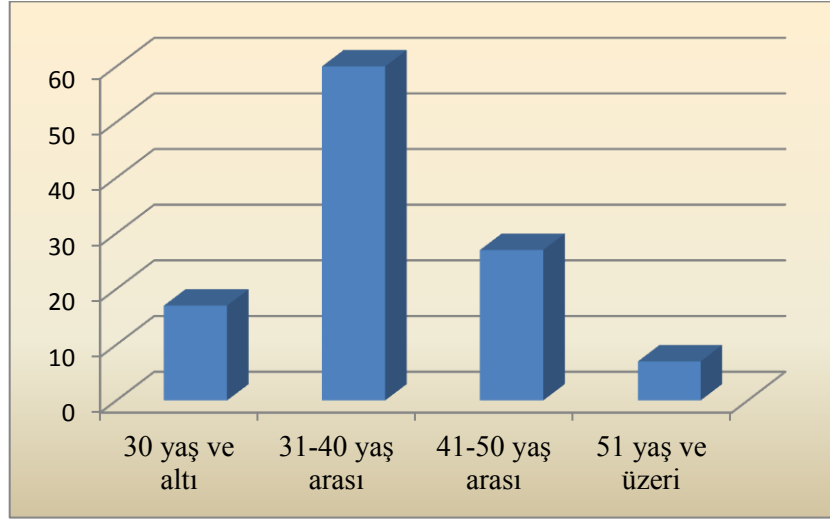


**Şekil 2. Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği**

**Tablo 3. Yaş Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
30 yaş ve altı	17	15,3
31-40 yaş arası	60	54,1
41-50 yaş arası	27	24,3
51 yaş ve üzeri	7	6,3
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının yaşlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %15,3’ünün 30 yaş ve altı, %54,1’inin 31-40 yaş arasında, %24,3’ünün 41-50 yaş arasında, %6,3’ünün 51 yaş ve üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Yaş dağılımları genel olarak incelendiğinde katılımcıların yaklaşık yarısının 31-40 yaş arasında olduğu görülmüştür. Yaş dağılımlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3’de verilmiştir.

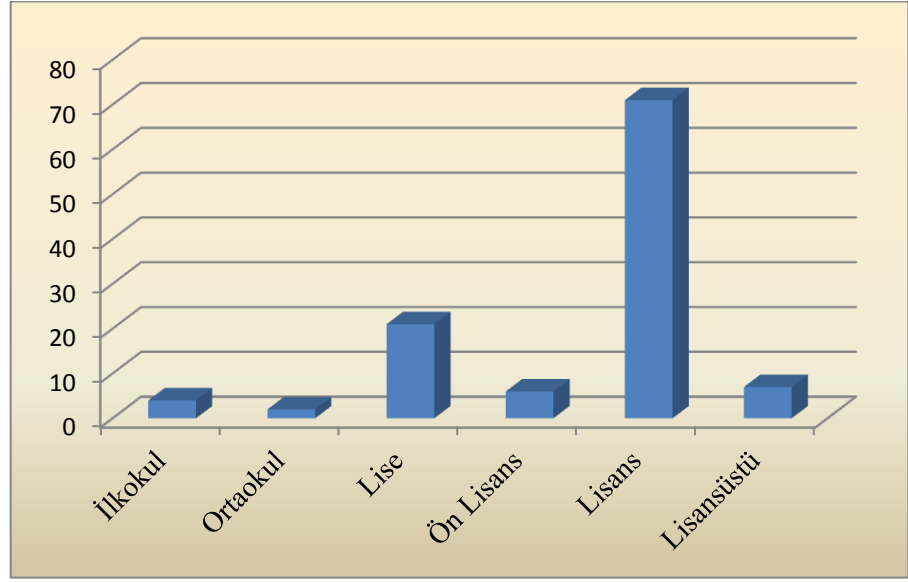


**Şekil 3. Yaş Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği**

**Tablo 4. Eğitim Durumu Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları**

	Frekans	Yüzde
İlkokul	4	3,6
Ortaokul	2	1,8
Lise	21	18,9
Ön Lisans	6	5,4
Lisans	71	64,0
Lisansüstü	7	6,3
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %3,6’sının ilkokul, %1,8’inin ortaokul, %18,9’unun lise, %5,4’ünün ön lisans, %64,0’ının lisans, %6,3’ünün lisansüstü eğitimi aldıkları gözlenmiştir. Eğitim durumları genel olarak incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmüştür. Eğitim durumu dağılımlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 4’de verilmiştir.

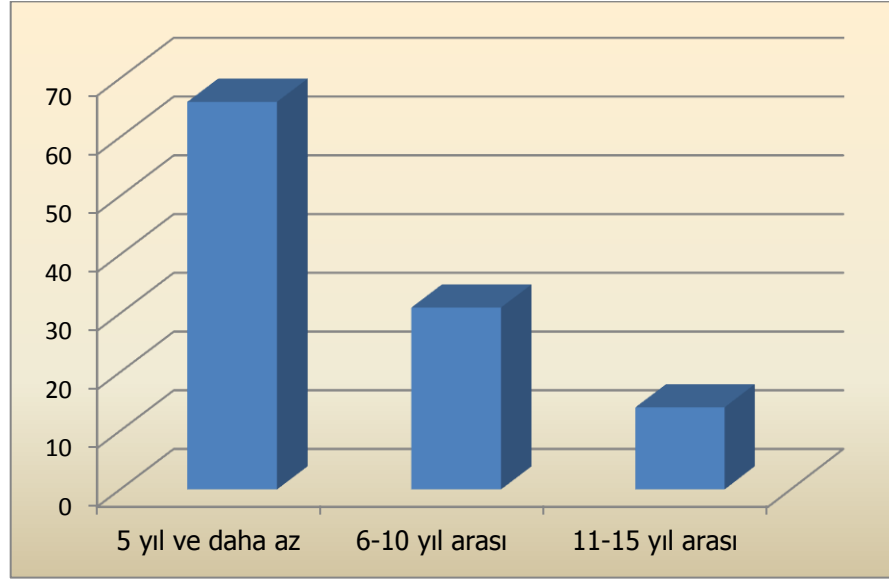


Şekil 4. Eğitim Durumu Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 5. Mesleki Kıdem Dağılımına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Frekans	Yüzde
5 yıl ve daha az	66	59,5
6-10 yıl arası	31	27,9
11-15 yıl arası	14	12,6
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının mesleki kıdemlerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %59,5’inin 5 yıl ve daha az, %27,9’unun 6-10 yıl arası, %12,6’sının 11-15 yıl arasında mesleki kıdemi olduğu gözlenmiştir. Mesleki kıdem dağılımları genel olarak incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun 5 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Anketlerin çalışanlara homojen dağıtıldığı düşünülürse bu durum, bu meslek kolundaki çalışanların belirli bir çalışma süresinden sonra tatmin seçeneklerine göre farklı iş yerlerinde ya da farklı iş kollarında çalışmayı sürdürmeyi tercih ettikleri anlamına gelebilir. Mesleki kıdem dağılımlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 5’de verilmiştir.



Şekil 5. Mesleki Kıdem Dağılımlarına İlişkin Sütun Grafiği

#### 4.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Bu bölümde, anket formunun ikinci kısmında yer alan örgüt kültürü ölçeğinin betimsel istatistiklerine (ortalama ve standart sapma) yer verilmiştir. Katılımcıların her bir ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması alınmış ve ifadeye yönelik algı düzeyleri tespit edilmiştir. İncelemeler örgüt kültürünün alt boyutları bazında yapılmıştır.

Tablo 6. Güç Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	2,4234	1,24718
Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	3,0721	1,25562
Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	2,6757	1,35621
Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemlerle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	2,3514	1,24059



Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının güç kültürü faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 6’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların en çok, işlerin az sayıda kural ve işlemle yürütüldüğü, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmediği ve ima yoluyla geliştiği görüşüne katılmadıkları gözlenmiştir. Katılım düzeyi en yüksek ifadenin “Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.” olduğu saptanmıştır. Güç kültürüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların yer alan ifadelere genellikle katılmadıkları görülmüştür. Bununla birlikte standart sapmanın en yüksek olduğu otokratik yapının eleştirilmesi bakışı, katılımcıların ankete göre kurumu eleştirmenin ne denli doğru olup olmadığını kendilerince değerlendirdikleri anlamına gelebilir.

**Tablo 7. Başarı Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	3,8108	1,12423
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	3,8198	1,13777
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	3,1351	1,24672
Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	3,7117	1,21646

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının başarı kültürü faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların en çok işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemli olduğu görüşüne katıldıkları gözlenmiştir. Başarı kültürüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların yer alan ifadelere genellikle katıldıkları görülmüştür.

**Tablo 8. Destek Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	3,6126	1,30155
Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	3,2703	1,31388
Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	3,2252	1,23351
Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	2,7658	1,22069

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının destek kültürü faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların en çok personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verildiği görüşüne katıldıkları gözlenmiştir. Destek kültürüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların yer alan ifadelere genellikle katıldığı ancak kurumdaki nüfuzun ya da otoritenin tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı hususunda olumsuz görüş bildirdiği yanıtlar verdiği görülmüştür.

**Tablo 9. Hiyerarşi Kültürü Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	3,6036	1,03817
Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	3,8036	0,99343
Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	3,1532	1,19239
Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.	2,9279	1,14980

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının hiyerarşi kültürü faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların en çok çalışma programlarının uzun vadeli yapıldığı görüşüne katıldıkları gözlenmiştir. Hiyerarşi kültürüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların yer alan ifadelere genellikle olumlu yanıtlar verdikleri yalnızca mevcut yapının çalışanlara nereye kadar

ilerleyebileceğini öngörme imkanı sağladığına katılmadıklarını beyan ettikleri görülmüştür.

### 4.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Bu bölümde, anket formunun üçüncü kısmında yer alan örgütsel bağlılık ölçeğinin betimsel istatistiklerine (ortalama ve standart sapma) yer verilmiştir. Katılımcıların her bir ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması alınmış ve örgütlerine olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık düzeyleri tespit edilmiştir.

**Tablo 10. Duygusal Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma
Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	3,9910	0,84741
Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	2,5225	1,29928
Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	4,0721	1,02436
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	3,8649	0,97688
Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	2,3514	1,24790
Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	2,1351	1,17153

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının duygusal bağlılık faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 10’da verilmiştir. Buna göre katılımcıların en çok kurumun kişisel açıdan büyük bir önemi olduğu görüşüne katıldıkları gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların kendilerini kurumlarına duygusal olarak bağlı hissettikleri görülmüştür. Katılımcıların çoğunun kuruma yönelik bağlılıklarının üstünlüğü dikkat çekmektedir.

**Tablo 11. Devam Bağlılığı Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma
Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,5946	1,13120
Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	3,3514	1,11721
Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	3,0090	1,17933
Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	2,6847	1,20591
Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.	2,2523	1,17913
Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	3,0991	1,21322

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının devam bağlılığı faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların en çok kurumdan ayrılmaya karar verdiklerinde hayatlarında pek çok şeyin olumsuz etkileneceği görüşüne katıldıkları gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların kendilerini zorunlu hissettikleri için kurumda çalıştıkları görüşüne katılmadıkları görülmüştür. Her ne kadar çalışanlar kuruma kendilerini ait hissettiklerini beyan etseler de, devam söz konusu olduğunda bir gelecek kaygısı herkes için söz konusudur. Bu açıdan verilen cevapların ortalama düzeyde kalması, çalışanların bu kurumda devam etmek isteyip istemedikleri konusunda kendi içlerinde bir kararsızlık yaşadıklarının göstergesi olabilir.

**Tablo 12. Normatif Bağlılık Faktörüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma
Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,9820	1,43325
Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,0991	1,26459
Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	3,2342	1,26459

Kurumdan Şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	3,1351	1,37170
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,6306	1,19032
Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	3,8288	1,08606

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının normatif bağlılık faktörüne ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 12’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların en çok kurumuna karşı büyük minnettarlık hissettiği görüşüne katıldıkları gözlenmiştir. Normatif bağlılığa ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların ifadelerinin genellikle kararsız yanıtlardan oluştuğu görülmüştür. İŞ kollarında yaŐanan bir sıkıntı da bu Şekilde baŐ göstermektedir. Hedef belirlemeyen ya da kendini geliştirmek adına kendi imkanlarını ya da kurumun imkanlarını kullan(a)mayan çalışanlar genellikle kısır bir rutin döngüsü içerisine girmektedirler. Bu durum normatif bağlılık koŐullarında yaŐanan temel kararsızlık sıkıntısı olarak açıklanabilir. Bu açıdan beklentilerin bireyler ve kurum tarafından net olarak ortaya konması Őart haline gelmektedir.

#### **4.4. Hipotez Testleri**

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde test edilecek hipoteze uygun olan istatistiksel yöntemler belirlenmiştir. Araştırmanın ana hipotezlerinin testinde doğrusal regresyon analizi ve korelasyon analizi kullanılırken, alt hipotezlerinin testinde bağımsız örneklem veya tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

##### **4.4.1. Araştırma Ana Hipotezlerinin Test Edilmesi**

Çalışanlarda rgt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araŐtırırken doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıŐ ve metot olarak Stepwise regresyon metodu uygulanmıştır. Regresyon analizi örgütsel bağlılığın üç boyutu için ayrı ayrı incelenmiştir.

**Tablo 13. Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılığa Etkisi, Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Katsayılar			Model Özeti	ANOVA	
		Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
1	<b>Güç kültürü</b>	0,192	2,042	0,044	0,037	4,170	0,044*
2	<b>Güç kültürü</b>	0,293	2,903	0,004			
	<b>Başarı kültürü</b>	0,245	2,421	0,017	0,086	5,110	0,008**

\*: model 0,05 önem düzeyinde anlamlı

\*\* : model 0,01 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların örgüt kültürünün duygusal bağlılıklarına etki edip etmediğini belirlemek için Stepwise Regresyon Analizi uygulanmıştır. Örgüt kültürünün birden fazla boyutu modele bağımsız değişken olarak, duygusal bağlılık ise bağımlı değişken olarak dâhil edilmiş ve lineer regresyon modeli oluşturulmuştur. Lineer regresyon modelinin uygulanmasında stepwise metodu kullanılarak bağımlı değişkenle anlamlı ilişki içerisinde olan bağımsız değişkenler ilişkinin gücüne göre modele dâhil edilmiştir. Bu yöntem ile modele sadece anlamlı katkısı olan değişkenler alınmıştır. Buna göre duygusal bağlılık ile en yüksek korelasyona sahip değişken güç kültürü olarak belirlenmiş ve duygusal bağlılığın %3,7'sinin güç kültürü ile açıklandığı saptanmıştır. Modele katkı sağlayan diğer değişken başarı kültürü olarak belirlenmiştir. Güç kültürü ile başarı kültürü birlikte duygusal bağlılığın %8,6'sını açıklamıştır. Diğer örgüt kültürü boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkileri bulunmamaktadır. Bu durumda H<sub>1-a</sub> alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 14. Örgüt Kültürünün Devam Bağlılığına Etkisi, Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Katsayılar			Model Özeti	ANOVA	
		Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
	<b>Güç kültürü</b>	0,176	1,652	0,102	0,038	1,043	0,388
	<b>Başarı Kültürü</b>	0,019	0,138	0,890			
	<b>Destek Kültürü</b>	0,078	0,586	0,559			
	<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	-0,108	-0,824	0,412			

Çalışanların örgüt kültürünün devam bağlılıklarına etki edip etmediğini belirlemek için Stepwise Regresyon Analizi uygulanmıştır. Örgüt kültürünün birden fazla boyutu modele bağımsız değişken olarak, devam bağlılığı ise bağımlı değişken olarak dâhil edilmiş ve lineer regresyon modeli oluşturulmuştur. Uydurulan lineer regresyon modeli 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $f=1,043$ ,  $Sig.=0,388>0,05$ ). Yani çalışanların örgüt kültürü algıları devam bağlılıkları üzerinde etkili değildir. Bu durumda  $H_{1-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 15. Örgüt Kültürünün Normatif Bağlılığa Etkisi, Stepwise Regresyon Analizi Sonuçları**

Model		Katsayılar			Model Özeti	ANOVA	
		Beta	t	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
1	Başarı kültürü	0,474	5,623	0,000	0,225	31,620	0,000**

\*\* : model 0,01 önem düzeyinde anlamlı

Çalışanların örgüt kültürünün normatif bağlılıklarına etki edip etmediğini belirlemek için Stepwise Regresyon Analizi uygulanmıştır. Örgüt kültürünün birden fazla boyutu modele bağımsız değişken olarak, normatif bağlılık ise bağımlı değişken olarak dâhil edilmiş ve lineer regresyon modeli oluşturulmuştur. Duygusal bağlılık ile en yüksek ve anlamlı korelasyona sahip tek değişken başarı kültürü olarak belirlenmiştir. Normatif bağlılığın %22,5'inin başarı kültürü ile açıklandığı saptanmıştır. Diğer örgüt kültürü boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkileri bulunmamaktadır. Bu durumda  $H_{1-c}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi uygulanmış ve Pearson Korelasyon katsayısı (r) kullanılmıştır. Kalaycı (2008), Pearson korelasyon katsayısının değerlendirmesini aşağıdaki gibi vermiştir:

0,00<r<0,25 ise çok zayıf

0,26<r<0,49 ise zayıf

0,50<r<0,69 ise orta

0,70<r<0,89 ise yüksek

0,90<r<1,00 ise çok yüksek

İlişki söz konusudur. Ayrıca r'nin işaretinin “+” olması pozitif ilişkiyi, “-” olması negatif ilişkiyi göstermektedir.

**Tablo 16. Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgüt Bağlılığı Boyutları Arasındaki İlişkiler, Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Duygusal bağlılık	Devam bağlılık	Normatif bağlılık
<b>Güç Kültürü</b>	r	0,192*	0,175	-0,329**
	Sig.	0,044	0,066	0,000
	N	111	111	111
<b>Başarı Kültürü</b>	r	0,123	-0,072	0,474**
	Sig.	0,198	0,450	0,000
	N	111	111	111
<b>Destek Kültürü</b>	r	-0,005	-0,044	0,350**
	Sig.	0,960	0,646	0,000
	N	111	111	111
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	r	-0,019	-0,110	0,332**
	Sig.	0,846	0,252	0,000
	N	111	111	111

Güç kültürü ile duygusal bağlılıkları arasındaki  $r=0,192$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\text{Sig.}=0,044<0,05$ ). Güç kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların güç kültürü algıları arttıkça duygusal bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2-a}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Güç kültürü ile devam bağlılık arasındaki  $r=0,175$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\text{Sig.}=0,066>0,05$ ). Yani çalışanların güç kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki yoktur. Bu durumda  $H_{2-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Güç kültürü ile normatif bağlılık arasındaki  $r=-0,329$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\text{Sig.}=0,000<0,01$ ). Güç kültürü ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların güç



kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının azaldığı gözlenmiştir. Bu durumda H<sub>2-c</sub> alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Başarı kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki  $r=0,123$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,198>0,05). Yani çalışanların başarı kültürü algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur. Bu durumda H<sub>3-a</sub> alternatif hipotezi red edilmiştir.

Başarı kültürü ile devam bağlılık arasındaki  $r=-0,072$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,450>0,05). Yani çalışanların başarı kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki yoktur. Bu durumda H<sub>3-b</sub> alternatif hipotezi red edilmiştir.

Başarı kültürü ile normatif bağlılık arasındaki  $r=0,474$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Başarı kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların başarı kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir. Bu durumda H<sub>3-c</sub> alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Destek kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki  $r=-0,005$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,960>0,05). Yani çalışanların destek kültürü algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur. Bu durumda H<sub>4-a</sub> alternatif hipotezi red edilmiştir.

Destek kültürü ile devam bağlılık arasındaki  $r=-0,044$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,646>0,05). Yani çalışanların destek kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki yoktur. Bu durumda H<sub>4-b</sub> alternatif hipotezi red edilmiştir.

Destek kültürü ile normatif bağlılık arasındaki  $r=0,350$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Destek kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların destek kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir. Bu durumda H<sub>4-c</sub> alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasındaki  $r=-0,019$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,846>0,05). Yani çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki yoktur. Bu durumda H<sub>5-a</sub> alternatif hipotezi red edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılık arasındaki  $r=-0,110$  korelasyon katsayısı 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,252>0,05). Yani

çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki yoktur. Bu durumda  $H_{5-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasındaki  $r=0,332$  korelasyon katsayısı 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $Sig.=0,000<0,01$ ). Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların hiyerarşi kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{5-c}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.4.2. Araştırma Alt Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşması, incelenen özelliğin kategori sayısına göre ortalamalar arası farkı karşılaştıran bağımsız örneklem t testi veya tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Eğer demografik özelliğe ait iki kategori var ise ortalamalar bağımsız örneklem t testi ile, eğer ikiden fazla kategoriye sahip ise tek yönlü varyans ile hipotezler test edilmiştir.

Tablo 17. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürüne İlişkin T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Sig. Değeri
<b>Güç Kültürü</b>	Kadın	27	2,7700	3,14194	1,022	0,309
	Erkek	84	2,5833	3,52729		
<b>Başarı Kültürü</b>	Kadın	27	3,5555	3,19053	-0,404	0,687
	Erkek	84	3,6398	3,94343		
<b>Destek Kültürü</b>	Kadın	27	3,1389	3,38927	-0,441	0,660
	Erkek	84	3,2440	4,56539		
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	Kadın	27	3,3148	2,73991	-0,050	0,960
	Erkek	84	3,3244	3,63643		

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgüt kültürü hakkındaki görüşlerine ilişkin t testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Buna göre;

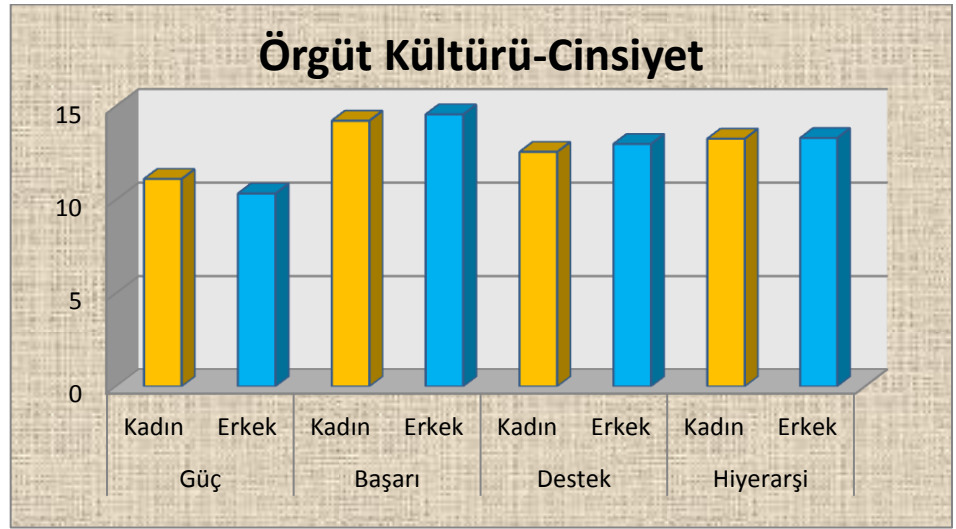
Güç kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde kadınlara ilişkin ortalamanın 2,77, erkeklere ilişkin ortalamanın 2,58 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 1,022 t istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,309 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların güç kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{6-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Başarı kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde kadınlara ilişkin ortalamanın 3,55, erkeklere ilişkin ortalamanın 3,63 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen -0,404 t istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,687 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların başarı kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{6-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Destek kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde kadınlara ilişkin ortalamanın 3,13, erkeklere ilişkin ortalamanın 3,24 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen -0,441 t istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,660 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların destek kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{6-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde kadınlara ilişkin ortalamanın 3,31, erkeklere ilişkin ortalamanın 3,32 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen -0,050 t istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,960 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların hiyerarşi kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{6-d}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Cinsiyete göre örgüt kültürü boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 18. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Sig.Değeri
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Kadın	27	3,0246	2,83798	-1,864	0,065
	Erkek	84	3,1984	2,42217		
<b>Devam Bağlılığı</b>	Kadın	27	2,6913	2,97041	-1,167	0,246
	Erkek	84	2,8769	4,65721		
<b>Normatif Bağlılık</b>	Kadın	27	3,0802	5,64576	-1,686	0,095
	Erkek	84	3,3948	4,86388		

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerine ilişkin t testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre;

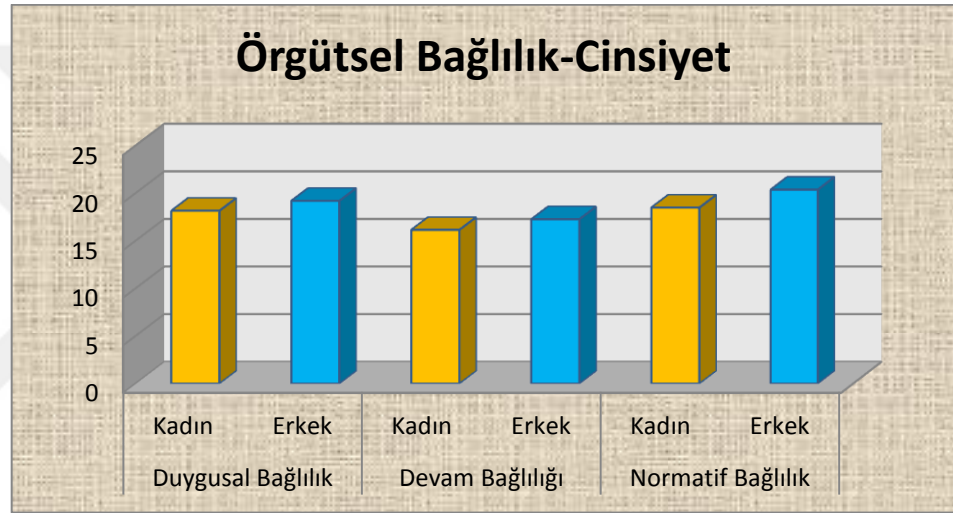
Duygusal bağlılık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde kadınlara ilişkin ortalamanın 3,02, erkeklere ilişkin ortalamanın 3,19 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen -1,864 t istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,065 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{7-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Devam bağlılığı faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde kadınlara ilişkin ortalamanın 2,69, erkeklere ilişkin ortalamanın 2,87 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen -1,167 t istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde

istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,246 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların devam bağlılığına ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{7-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Normatif bağlılık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde kadınlara ilişkin ortalamanın 3,08, erkeklere ilişkin ortalamanın 3,39 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen -1,686 t istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,095 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan erkek ve kadın çalışanların normatif bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{7-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Cinsiyete göre örgütsel bağlılık boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 19. Yaşa Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
<b>Güç Kültürü</b>	30 yaş ve altı	17	2,2794	3,15995	2,030	0,114
	31-40 yaş arası	60	2,5875	3,50701		
	41-50 yaş arası	27	2,8703	3,49032		
	51 yaş ve üzeri	7	2,9285	2,21467		
<b>Başarı Kültürü</b>	30 yaş ve altı	17	3,9700	2,28808	1,867	0,140
	31-40 yaş arası	60	3,6083	3,55283		
	41-50 yaş arası	27	3,3426	4,82898		

	51 yaş ve üzeri	7	3,9285	2,75162		
<b>Destek Kültürü</b>	30 yaş ve altı	17	3,3382	4,80808	1,974	0,122
	31-40 yaş arası	60	3,3666	3,89030		
	41-50 yaş arası	27	2,7870	4,79345		
	51 yaş ve üzeri	7	3,3214	3,30224		
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	30 yaş ve altı	17	3,6176	3,02319	2,109	0,103
	31-40 yaş arası	60	3,3833	3,41217		
	41-50 yaş arası	27	3,0000	3,78255		
	51 yaş ve üzeri	7	3,3214	1,60357		

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürü hakkındaki görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre;

Güç kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 30 yaş ve altındaki katılımcılara ilişkin ortalamasının 2,27, 31-40 yaş arasındakilerin ortalamasının 2,58, 41-50 yaş arasındakilerin ortalamasının 2,87, 51 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasının 2,92 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 2,030 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,114 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki çalışanların güç kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{8-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

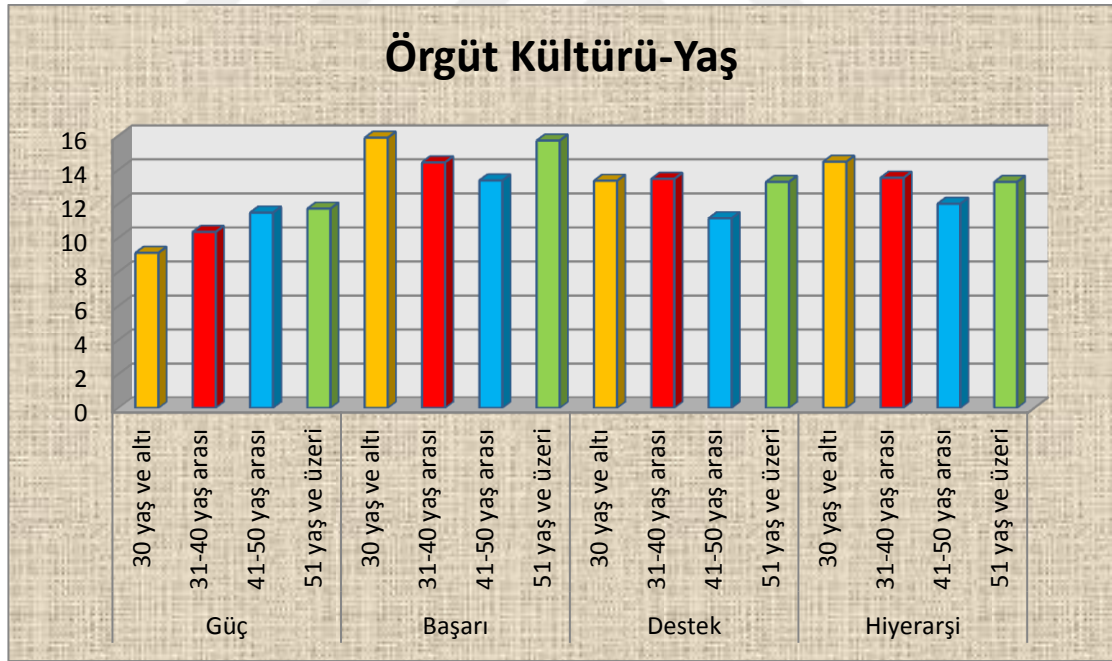
Başarı kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 30 yaş ve altındaki katılımcılara ilişkin ortalamasının 3,97, 31-40 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,60, 41-50 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,34, 51 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasının 3,92 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 1,867 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,140 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki çalışanların başarı kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{8-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Destek kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 30 yaş ve altındaki katılımcılara ilişkin ortalamasının 3,33, 31-40 yaş arasındakilerin ortalamasının

3,36, 41-50 yaş arasındakilerin ortalamasının 2,78, 51 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasının 3,32 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 1,974 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,122 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki çalışanların destek kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{8-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 30 yaş ve altındaki katılımcılara ilişkin ortalamanın 3,61, 31-40 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,38, 41-50 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,00, 51 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasının 3,32 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 2,109 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,103 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki çalışanların hiyerarşi kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{8-d}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Yaşa göre örgüt kültürü boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 8’de verilmiştir.



**Şekil 8. Yaşa Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği**

**Tablo 20. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
<b>Duygusal Bağlılık</b>	30 yaş ve altı	17	3,0098	1,74895	1,118	0,345
	31-40 yaş arası	60	3,1500	2,74140		
	41-50 yaş arası	27	3,2407	2,39122		
	51 yaş ve üzeri	7	3,2381	3,04725		
<b>Devam Bağlılığı</b>	30 yaş ve altı	17	2,8137	3,80596	0,231	0,875
	31-40 yaş arası	60	2,8416	4,36249		
	41-50 yaş arası	27	2,7716	4,54167		
	51 yaş ve üzeri	7	3,0238	5,01427		
<b>Normatif Bağlılık</b>	30 yaş ve altı	17	3,5588	4,70294	0,602	0,615
	31-40 yaş arası	60	3,2500	5,45086		
	41-50 yaş arası	27	3,3300	5,13271		
	51 yaş ve üzeri	7	3,2381	2,07020		

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Buna göre;

Duygusal bağlılık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 30 yaş ve altındaki katılımcılara ilişkin ortalamasının 3,00, 31-40 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,15, 41-50 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,24, 51 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasının 3,23 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 1,118 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,345 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{0-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

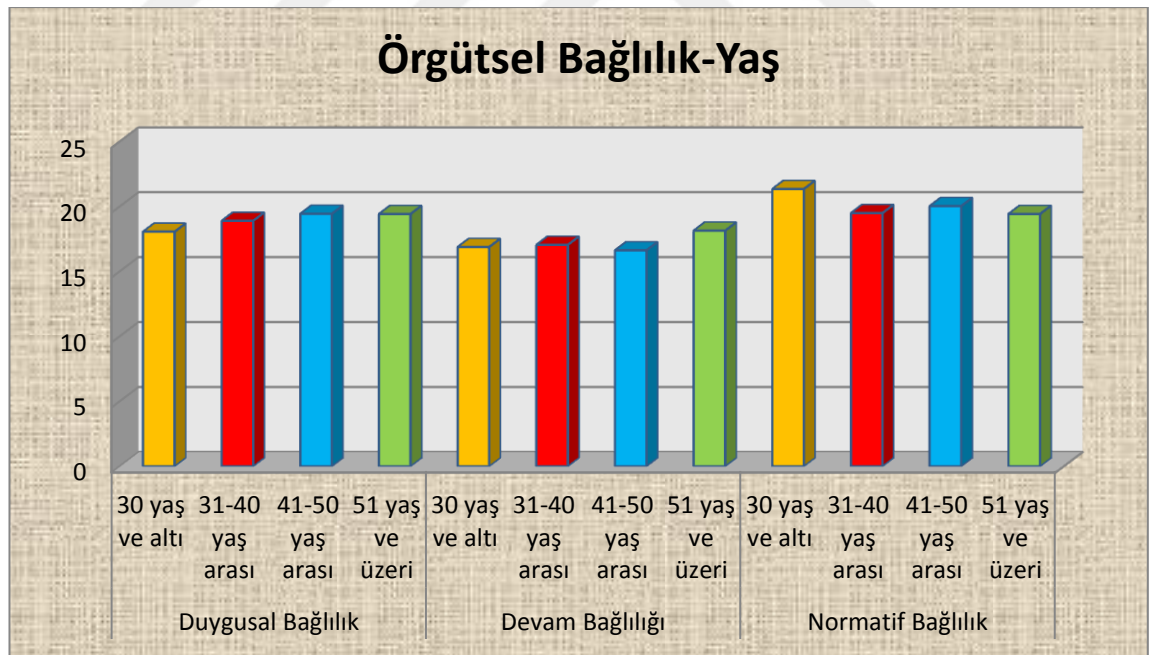
Devam bağlılığı faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 30 yaş ve altındaki katılımcılara ilişkin ortalamasının 2,81, 31-40 yaş arasındakilerin ortalamasının



2,84, 41-50 yaş arasındakilerin ortalamasının 2,77, 51 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasının 3,02 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,231 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,875 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki çalışanların devam bağlılığına ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{9-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Normatif bağlılık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 30 yaş ve altındaki katılımcılara ilişkin ortalamanın 3,55, 31-40 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,25, 41-50 yaş arasındakilerin ortalamasının 3,33, 51 yaş ve üzerindekiilerin ortalamasının 3,23 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,602 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,615 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş grubundaki çalışanların normatif bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{9-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Yaşa göre örgütsel bağlılık boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 9'da verilmiştir.



**Şekil 9.Yaşa Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sütun Grafiği**

**Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
<b>Güç Kültürü</b>	İlkokul	4	2,6875	2,06155	0,695	0,628
	Ortaokul	2	2,7500	2,82843		
	Lise	21	2,8809	3,42956		
	Ön Lisans	6	2,4583	1,94079		
	Lisans	71	2,6021	3,53988		
	Lisansüstü	7	2,2500	4,24264		
<b>Başarı Kültürü</b>	İlkokul	4	3,0625	4,57347	0,601	0,699
	Ortaokul	2	3,6250	2,12132		
	Lise	21	3,5714	4,29119		
	Ön Lisans	6	3,5000	5,17687		
	Lisans	71	3,7077	3,39321		
	Lisansüstü	7	3,2857	4,81070		
<b>Destek Kültürü</b>	İlkokul	4	3,3750	3,10913	0,075	0,996
	Ortaokul	2	3,5000	2,82843		
	Lise	21	3,2262	4,34632		
	Ön Lisans	6	3,2916	5,15429		
	Lisans	71	3,2077	4,39476		
	Lisansüstü	7	3,0714	4,57217		
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	İlkokul	4	2,7500	3,16228	0,944	0,456
	Ortaokul	2	3,2500	4,24264		
	Lise	21	3,4166	3,90299		
	Ön Lisans	6	3,0833	4,54606		
	Lisans	71	3,3908	3,07865		

	Lisansüstü	7	2,8928	4,42934		
--	------------	---	--------	---------	--	--

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgüt kültürü hakkındaki görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre;

Güç kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde ilkökul mezunu katılımcılara ilişkin ortalamanın 2,68, ortaokul mezunlarının ortalamasının 2,75, lise ortalamasının 2,88, ön lisans mezunlarının ortalamasının 2,45, lisans mezunlarının ortalamasının 2,60, lisansüstü mezunlarının ortalamasının 2,25 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,695 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,628 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim düzeyindeki çalışanların güç kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{10-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

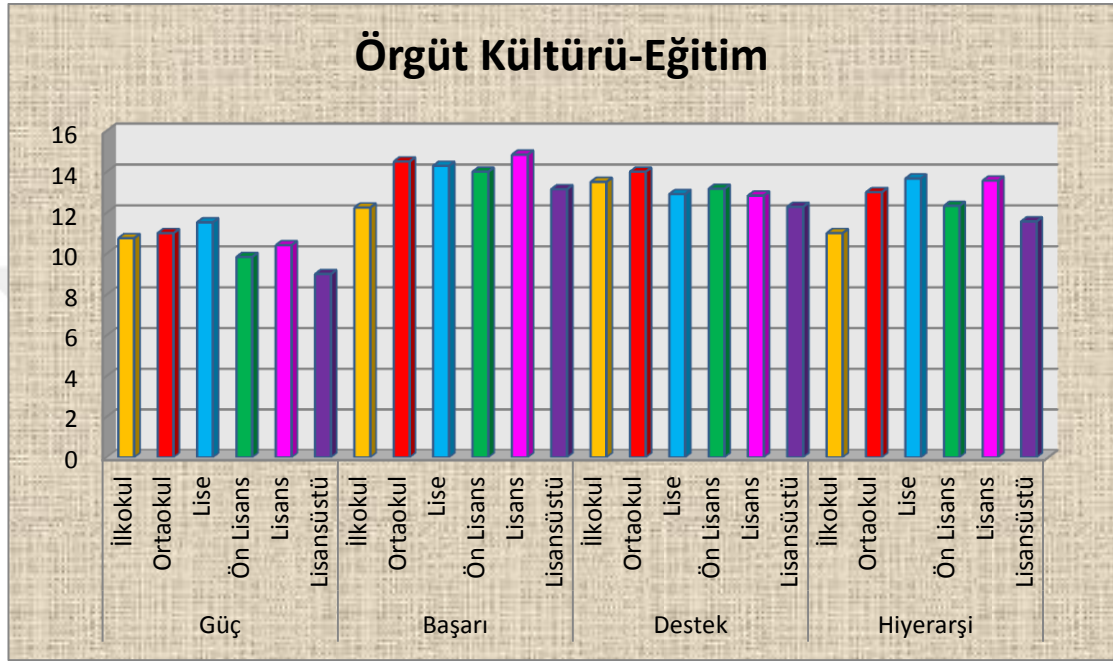
Başarı kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde ilkökul mezunu katılımcılara ilişkin ortalamanın 3,06, ortaokul mezunlarının ortalamasının 3,62, lise ortalamasının 3,57, ön lisans mezunlarının ortalamasının 3,50, lisans mezunlarının ortalamasının 3,70, lisansüstü mezunlarının ortalamasının 3,28 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,601 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,699 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim düzeyindeki çalışanların başarı kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{10-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Destek kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde ilkökul mezunu katılımcılara ilişkin ortalamanın 3,37, ortaokul mezunlarının ortalamasının 3,50, lise ortalamasının 3,22, ön lisans mezunlarının ortalamasının 3,29, lisans mezunlarının ortalamasının 3,20, lisansüstü mezunlarının ortalamasının 3,07 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,075 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,996 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim düzeyindeki çalışanların destek kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{10-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde ilkökul mezunu katılımcılara ilişkin ortalamanın 2,75, ortaokul mezunlarının ortalamasının 3,25, lise ortalamasının 3,41, ön lisans mezunlarının ortalamasının 3,08, lisans mezunlarının ortalamasının 3,39, lisansüstü mezunlarının ortalamasının 2,89 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,944 F istatistik değerinin 0,05 önem

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,456 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim düzeyindeki çalışanların hiyerarşi kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{10-d}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Eğitim durumuna göre örgüt kültürü boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 10'da verilmiştir.



Şekil 10. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği

Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Duygusal Bağlılık	İlkokul	4	3,0416	1,95743	0,342	0,887
	Ortaokul	2	3,1666	1,41421		
	Lise	21	3,2381	2,90812		
	Ön Lisans	6	3,1666	2,36643		
	Lisans	71	3,1502	2,65198		
	Lisansüstü	7	3,0238	1,46385		

<b>Devam Bağıllığı</b>	İlkokul	4	2,3750	2,62996	0,647	0,665
	Ortaokul	2	3,0000	2,82843		
	Lise	21	2,7777	4,10284		
	Ön Lisans	6	2,5833	3,01662		
	Lisans	71	2,8990	4,52131		
	Lisansüstü	7	2,7381	5,02849		
<b>Normatif Bağıllık</b>	İlkokul	4	2,9166	1,73205	2,062	0,076
	Ortaokul	2	3,0833	4,94975		
	Lise	21	3,7063	3,70006		
	Ön Lisans	6	3,4722	5,84523		
	Lisans	71	3,2840	5,38621		
	Lisansüstü	7	2,6666	4,08248		

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre;

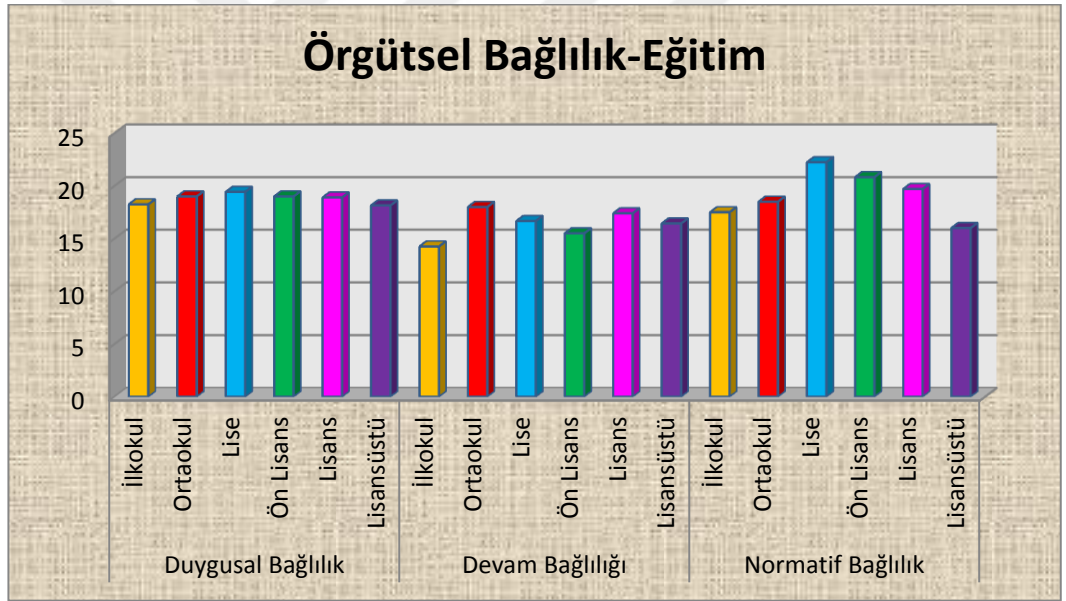
Duygusal bağlılık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde ilkökul mezunu katılımcılara ilişkin ortalamanın 3,04, ortaokul mezunlarının ortalamasının 3,16, lise ortalamasının 3,23, önlisans mezunlarının ortalamasının 3,16, lisans mezunlarının ortalamasının 3,15, lisansüstü mezunlarının ortalamasının 3,02 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,342 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,887 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim düzeyindeki çalışanların duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{11-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Devam bağıllığı faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde ilkökul mezunu katılımcılara ilişkin ortalamanın 2,37, ortaokul mezunlarının ortalamasının 3,00, lise ortalamasının 2,77, önlisans mezunlarının ortalamasının 2,58, lisans mezunlarının ortalamasının 2,89, lisansüstü mezunlarının ortalamasının 2,73 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,647 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,665 > 0,05$ ). Başka bir

ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim düzeyindeki çalışanların devam bağlılığına ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{11-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Normatif bağlılık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde ilkokul mezunu katılımcılara ilişkin ortalamanın 2,91, ortaokul mezunlarının ortalamasının 3,08, lise ortalamasının 3,70, nlisans mezunlarının ortalamasının 3,47, lisans mezunlarının ortalamasının 3,28, lisansüstü mezunlarının ortalamasının 2,66 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 2,062 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı grlmştir ( $0,076 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim düzeyindeki çalışanların normatif bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{11-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11. Eğitim Durumuna Göre rgtsel Bağlılığa İlişkin Sütün Grafiği

**Tablo 23. Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
<b>Güç Kültürü</b>	5 yıl ve daha az	66	2,5795	3,66757	0,336	0,715
	6-10 yıl arası	31	2,6774	3,20618		
	11-15 yıl arası	14	2,7678	2,92112		
<b>Başarı Kültürü</b>	5 yıl ve daha az	66	3,6553	3,87006	2,049	0,134
	6-10 yıl arası	31	3,7500	3,56838		
	11-15 yıl arası	14	3,1607	3,34220		
<b>Destek Kültürü</b>	5 yıl ve daha az	66	3,1553	4,79347	0,948	0,391
	6-10 yıl arası	31	3,4354	3,76800		
	11-15 yıl arası	14	3,0357	2,44500		
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	5 yıl ve daha az	66	3,3863	3,49585	2,834	0,063
	6-10 yıl arası	31	3,4113	3,30200		
	11-15 yıl arası	14	2,8214	2,86702		

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü hakkındaki görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir. Buna göre;

Güç kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışanların ortalamasının 2,57, 6-10 yıl arasında çalışanların 2,67, 11-15 yıl arasında çalışanların 2,76 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,336 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (0,715>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların güç kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{12-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

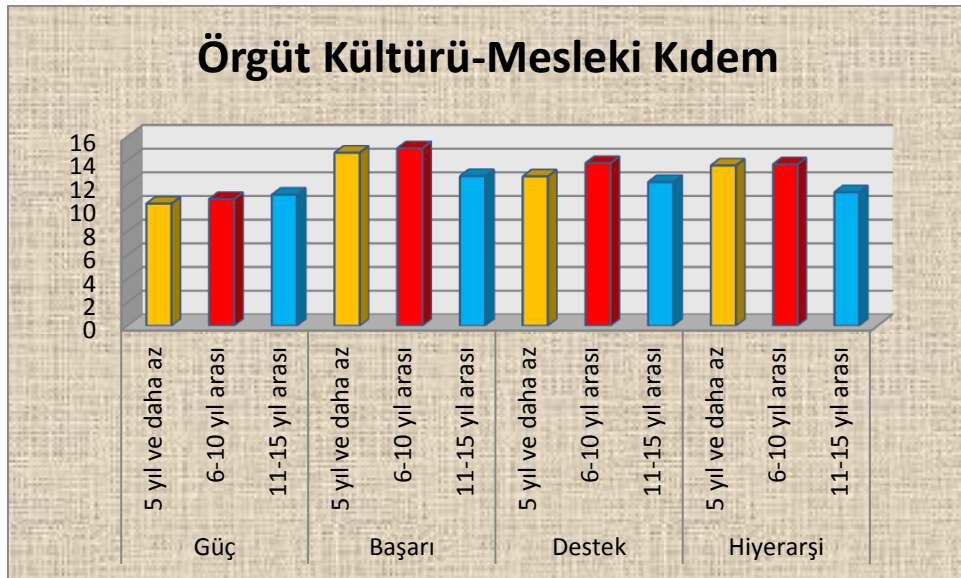
Başarı kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışanların ortalamasının 3,65, 6-10 yıl arasında çalışanların 3,75, 11-15 yıl arasında çalışanların 3,16 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 2,049 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür

(0,134>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların başarı kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{12-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Destek kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışanların ortalamasının 3,15, 6-10 yıl arasında çalışanların 3,43, 11-15 yıl arasında çalışanların 3,03 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,948 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (0,391>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların destek kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{12-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışanların ortalamasının 3,38, 6-10 yıl arasında çalışanların 3,41, 11-15 yıl arasında çalışanların 2,82 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 2,834 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (0,063>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların hiyerarşi kültürüne ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{12-d}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Mesleki kıdem yılına göre örgüt kültürü boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 12’de verilmiştir.



Şekil 12. Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Sütun Grafiği



**Tablo 24. Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
<b>Duygusal Bağlılık</b>	5 yıl ve daha az	66	3,1363	2,50482	0,224	0,799
	6-10 yıl arası	31	3,1989	2,89159		
	11-15 yıl arası	14	3,1547	2,09263		
<b>Devam Bağlılığı</b>	5 yıl ve daha az	66	2,8510	4,40674	0,907	0,407
	6-10 yıl arası	31	2,8978	4,12050		
	11-15 yıl arası	14	2,5952	4,38028		
<b>Normatif Bağlılık</b>	5 yıl ve daha az	66	3,4469	5,42405	1,965	0,145
	6-10 yıl arası	31	3,1612	4,53493		
	11-15 yıl arası	14	3,0595	4,25363		

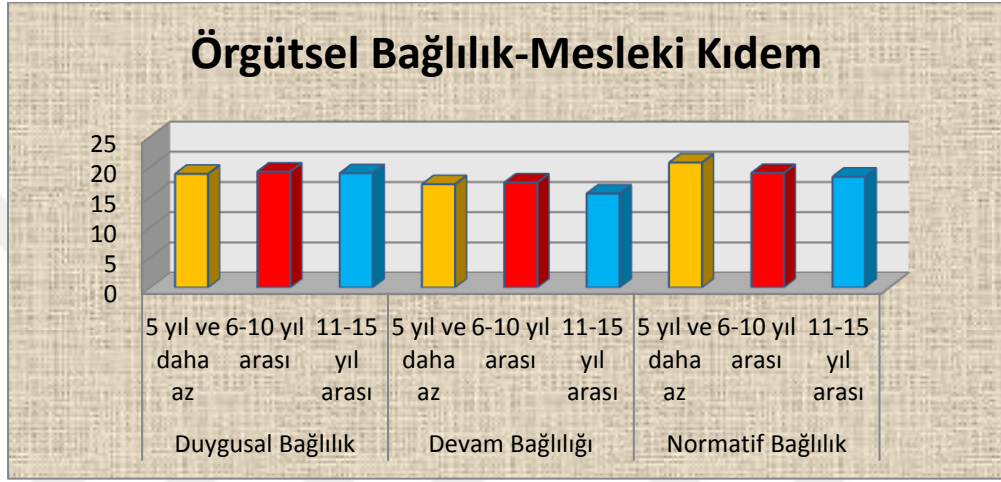
Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir. Buna göre;

Duygusal bağlılık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışanların ortalamasının 3,13, 6-10 yıl arasında çalışanların 3,19, 11-15 yıl arasında çalışanların 3,15 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,224 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,799 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{13-a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Devam bağlılığı faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışanların ortalamasının 2,85, 6-10 yıl arasında çalışanların 2,89, 11-15 yıl arasında çalışanların 2,59 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 0,907 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,407 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların devam bağlılığına ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{13-b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Normatif bağıllık faktörüne ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde 5 yıl ve daha az çalışanların ortalamasının 3,44, 6-10 yıl arasında çalışanların 3,16, 11-15 yıl arasında çalışanların 3,05 olarak hesaplandığı gözlenmiş olup, elde edilen 1,965 F istatistik değerinin 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $0,145 > 0,05$ ). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip çalışanların normatif bağıllığa ilişkin görüşleri benzerdir. Bu durumda  $H_{13-c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

Mesleki kıdem yılına göre örgütsel bağıllık boyutlarından elde edilen ortalamalara ait grafiksel gösterim Şekil 13’de verilmiştir.



Şekil 13.Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sütun Grafiği

#### 4.4.3. Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapıları incelenmiştir. Faktör analizine geçmeden önce örneklemin faktör yapısı için uygun olup olmadığı test edilmelidir. Bunu test etmek için literatürde en sık başvurulan ölçü Kaiser- Meyer-Olkin (KMO)’dur. Field (2000), KMO için alt sınırın 0,50 olması gerektiğini aksi takdirde,  $KMO < 0,50$  için veri setine faktör analizi uygulanmaması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 25. KMO Testi Sonuçları

KMO Testi	
Örgüt Kültürü	0,852
Örgütsel Bağlılık	0,806

Tablo 25’de görüldüğü üzere her iki ölçek için elde edilen KMO değerleri 1’e oldukça yakındır. Böylece örneklemin faktör yapısına uygun olduğu saptanmıştır.

**Tablo 26. Örgüt Kültürü Faktör Yapısında Açıklanan Varyans Yüzdeleri**

	% Varyans	% Kümülatif
Destek	22,068	22,068
Başarı	21,912	43,980
Hiyerarşi	13,361	57,341
Güç	8,300	65,641

Tablo 26’da görüldüğü üzere örgüt kültürü toplam varyansın %65,641’ini açıklayan dört faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör olan destek faktörü toplam varyansın %22,068’ini açıklarken, ikinci faktör olan başarı faktörü %21,912’sini, üçüncü faktör olan hiyerarşi faktörü %13,361’ini, dördüncü faktör olan güç faktörü ise %8,300’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 27. Örgüt Kültürü Faktör Yükleri**

	1	2	3	4
Güç_1	-,042	-,003	-,080	<b>,795</b>
Güç_2	-,373	-,125	-,345	<b>,641</b>
Güç_3	-,199	-,189	-,349	<b>,574</b>
Güç_4	,021	-,136	-,071	<b>,794</b>
Başarı_1	,056	<b>,661</b>	,335	-,067
Başarı_2	,184	<b>,807</b>	,151	-,063
Başarı_3	,401	<b>,497</b>	,225	,087
Başarı_4	,336	<b>,766</b>	,139	-,161
Destek_1	<b>,647</b>	,467	-,008	-,166
Destek_2	<b>,846</b>	,263	-,047	-,134
Destek_3	<b>,797</b>	,349	,081	-,201
Destek_4	<b>,800</b>	,181	,213	,041
Hiyerarşi_1	,227	,357	<b>,529</b>	,250
Hiyerarşi_2	,250	-,061	<b>,691</b>	,354
Hiyerarşi_3	,350	,285	<b>,630</b>	,148
Hiyerarşi_4	,496	,185	<b>,566</b>	,332

Tablo 27’de görüldüğü üzere güç faktörünün faktör yükleri 0,574-0,795 arasında değişmekte, başarı faktörünün faktör yükleri 0,497-0,807 arasında değişmekte, destek faktörünün faktör yükleri 0,647-0,846 arasında değişmekte, hiyerarşi faktörünün yükleri ise 0,529-0,691 arasında değişmektedir.

**Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Faktör Yapısında Açıklanan Varyans Yüzdeleri**

	% Varyans	% Kümülatif
Duygusal	26,145	26,145
Normatif	15,425	41,571
Devam	13,560	55,130

Tablo 28’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeği toplam varyansın %55,130’unu açıklayan üç faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör olan duygusal bağlılık faktörü toplam varyansın %26,145’ini açıklarken, ikinci faktör olan normatif bağlılık faktörü %15,425’ini, üçüncü faktör olan devam bağlılığı faktörü ise %13,560’ını açıklamaktadır.

**Tablo 29. Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri**

	1	2	3
Duygusal_1	<b>,623</b>	-,398	-,200
Duygusal_2	<b>,603</b>	-,153	,043
Duygusal_3	<b>,614</b>	-,413	-,105
Duygusal_4	<b>,609</b>	-,548	-,021
Duygusal_5	<b>,741</b>	-,341	,035
Duygusal_6	<b>,766</b>	-,299	,158
Devam_1	-,374	,175	<b>,425</b>
Devam_2	,084	-,311	<b>,442</b>
Devam_3	,116	,065	<b>,722</b>
Devam_4	,058	-,082	<b>,793</b>
Devam_5	-,430	,177	<b>,536</b>
Devam_6	,027	,030	<b>,640</b>
Normatif_1	-,198	<b>,706</b>	,174
Normatif_2	,042	<b>,625</b>	-,182
Normatif_3	-,088	<b>,813</b>	,188

Normatif_4	-,133	<b>,730</b>	,151
Normatif_5	-,138	<b>,852</b>	-,076
Normatif_6	-,051	<b>,756</b>	-,108

Tablo 29’da görüldüğü üzere duygusal bağlılık faktör yükleri 0,603-0,766 arasında değişmekte, normatif bağlılık faktörünün faktör yükleri 0,625-0,852 arasında değişmekte, devam bağlılığı faktörünün faktör yükleri 0,425-0,793 arasında değişmektedir.

Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage Publications.



#### 4.5. TARTIŞMA

Kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi ile ilgili yapılan çalışmalar;

Ferudun Sezgin, 2010 yılında yaptığı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkileri incelemiş, araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin, devam bağlılığına ve normatif bağlılığa göre daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Çavuş ve Gürdoğan (2008), beş yıldızlı bir otelde yapılan çalışmada, çalışanların duygusal ve normatif bağlılığının devam bağlılığına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Durna ve Eren (2005), eğitim ve sağlık çalışanlarının çeşitli demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tamer, İyigün, Sağlam (2014), bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve örgütün sosyalleşme düzeyinin örgüte bağlılığın tüm boyutları (duygusal, devam ve normatif) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.

Yücel ve Koçak(2014), örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik, hizmet sektörüne faaliyet gösteren özel bir firma çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgüte devam ve normatif bağlılık duyan çalışanlardan fazla olduğu görülmüştür.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olması örgütün amaç ve hedeflerini benimsedikleri ve kendilerini örgüte ait hissettiklerini göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğun rekabetin yaşandığı bu ortamda hiçbir işletme birbirine benzemediği gibi hiçbir işletmenin kültürü de birbirine benzememektedir. Nasıl ki bütün insanlar birbirinden farklı karakterlere sahip ise, işletmeler de birbirinden farklı kurum kültürlerine sahiptir. Kurum kültürü bir işletmeyi diğerlerinden ayırmaya yarayan işletmenin karakteri olarak adlandırabileceğimiz bir olgudur. Kurum kültürü son dönemde işletme yönetimi alanında büyük önem arz etmekte ve birçok çalışmaya konu olmaktadır. Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ancak o işletmenin içinde faaliyetlerini sürdüren bireylerin çabaları ile mümkündür. İşletmede faaliyetlerini sürdüren bireyler işletmeye farklı kültürel ortamlardan gelmekte ve farklı dünya görüşlerine sahip olmaktadır. Bu bireylerin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanabilmesi için öncelikle gerekli olan, ortak aklın ürünü olan ve bir arada amacı gerçekleştirmek için faaliyetlerde bulunmalarına imkân tanıyan bir kültürün varlığıdır.

Örgütün yaşaması, iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İş görenler örgüte ne derecede bağlıysa örgüt de o derecede güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma vb. yollar izler. Her örgütün iş görenleri tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerin sadakatine, çalışmasına, özverisine bağlıdır.

Kurum kültürü ve örgütsel bağlılık konularında birçok çalışma yapılmış, öğretmenler, sağlık çalışanları, kamu kurumları ve özel sektör açısından bu kavramların değerlendirildiği görülmüş olmasına rağmen, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları olan Odalar açısından literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Anket yöntemi ile ulaşılan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, frekans analizi, t testi, varyans analizi, regresyon analizi, korelasyon analizi ve güvenilirlik analizi gibi istatistiksel uygulamalar ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen bulgular ve yorumları ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Güç kültürü ile başarı kültürü birlikte duygusal bağlılığın %8,6'sını açıklamıştır. Diğer örgüt kültürü boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkileri bulunmamaktadır.
- Çalışanların örgüt kültürü algıları devam bağlılıkları üzerinde etkili değildir.
- Normatif bağlılığın %22,5'inin başarı kültürü ile açıklandığı saptanmıştır. Diğer örgüt kültürü boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkileri bulunmamaktadır.
- Güç kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların güç kültürü algıları arttıkça duygusal bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir.
- Güç kültürü ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların güç kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının azaldığı gözlenmiştir.
- Başarı kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların başarı kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir.
- Destek kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların destek kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir.
- Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki saptanmış olup çalışanların hiyerarşi kültürü algıları arttıkça normatif bağlılıklarının da arttığı gözlenmiştir.
- Katılımcıların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği gözlenmiştir.



- Yani araştırma yapmış olduğumuz odalarımızda çalışanların kurum kültürü algıları başarı, destek ve hiyerarşi kültürü olarak arttıkça, normatif bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir. Çalışanların normatif bağlılığı sergilemelerinin nedeni, bunun etik ve doğru olduğuna inanmalarındır. Çalışanlar, sadakat ekseninde bir bağlılığın etkisi altındadırlar.

Kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olması kurum faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemlidir. Kurum kültürünün Odalarda güçlendirilmesi, çalışan personelde örgüte bağlılık tutumu ortaya çıkararak kurumun başarısını ve verimliliğini arttırmaktadır. Çalışanların üyelerine kaliteli ve zamanında hizmet verebilmesi için bu kurumlarda, örgüt kültürünün etkin olmasının örgüte bağlılığı arttıracığı ve sonucunda örgütte çalışan kişilerin kurumun amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde hizmet vereceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Odalarda çalışan personelin örgüte bağlılık derecelerinin yüksekliği, Ülke ekonomisine katkıda bulunan ticaret erbabına hizmet veren bir kurumda çalışmalarını bakımından da önem taşımaktadır.

Günümüzde rekabet avantajı kazanabilmek ve elde tutabilmek; bitmek ya da yola devam etmek anlamına gelmektedir. Bu gücü sağlayabilmek için kurumlar çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmak ve onlara kurum içindeki konumları ne olursa olsun değer vermek zorundadır. Bu noktada kurumsal hedeflere ulaşmada örgütsel bağlılığın ne derece önemli ve kritik olduğu görülür. İşyerinde mutlu olmayan ve bağlılık duymayan çalışanlarda devamsızlık, işi terk etme, sadakatsizlik, performans düşüklüğü ve hayatlarından zevk alamama gibi sorunlar yaygın olarak görülmektedir. İşletmeler ve kurumlar için bu sorunlar, büyük kayıplara neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı tüm kurumlar üyelerinin bağlılık düzeylerini arttırmak isteyecektir.

Yöneticilerin örgütsel bağlılığı güçlendirmek için, ellerindeki tüm argümanları kullanarak ve kurum kültürüne yön vererek bir bağ oluşturmaları gerekmektedir. İdeal bir çalışma ortamı yaratmak, arzu edilen bir kurum oluşturmada önemli bir basamak olabilmektedir. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi, yönetimin çalışana değerli bir işgören olduğunu hissettirmesi, karar alma sürecine dâhil etmesi, çabalarını takdir etmesi, kurum içi iletişimin esnek ve samimi olması gibi unsurlar kurum bağlılığını güçlendirecektir.

Değerler paylaşıldıkça çoğalır ve anlam ifade eder. Kurum içindeki yarışmalar, törenler, hem çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltacak hem de kurum içinde yönetimden kopuk ve soğuk bir havayı ortadan kaldıracaktır. Tam da bu noktada, kurum kültürü ve örgütsel bağlılığın işletme ve kurumlar açısından birbirinden ayrılmaz iki önemli unsur olduğunun altını çizmek gerekir. Örgütsel bağlılığın güçlü olmasının en önemli etkeninin kurum kültürü olduğunu söylemek çok doğru olacaktır. İnsanların gerçekten bağlanabilmeleri için görevin bağlanmaya değer olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu da ancak güçlü kurum kültürü ile sağlanabilir.

Kurum kültürü ve kurumsal bağlılığı yaratmak uzun, yorucu ve maliyetli bir çabadır ve ödülü de aynı oranda büyük olacaktır. Bu değerleri elde tutmak daha zor ve daha emek gerektiren bir süreçtir. Kurumsal bağlılık hassas bir yapıya sahiptir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarıdır. Eğer bağlılığa etki eden faktörler yeterince desteklenmez, dozajı iyi ayarlanamazsa kolay ve umulmadık şekilde çabuk azalabilir, hatta ortadan kalkabilir.

Yöneticiler tüm bu durumları göz önünde tutup kurum kültürü, dolayısıyla örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermelidirler.

Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda mülakat yöntemi kullanılarak daha kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik. Kocaeli: Umuttepe Yayınları
- Akıncı O. U. (2011). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi, Yıl İçi Projesi
- Akıncı-Vural, B ve Sohodol, Ç. (2005). Kurum Kültürü: Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Yansımalar Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. Sayı: 22 ss.121-135
- Akıncı-Vural, Z. Beril (2016). Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları
- Akgeyik, T. “Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları (Bir Alan Araştırması)”. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası. C. 56, S. 2, 2006, s. 58.
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Anadolu Üniversitesi İİBF’de Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Alav, O. (2001). Kitle İletişim ve Yerel Medya. Isparta: Fakülte Kitabevi Yayınları
- Alharbi, J. T. S., Olsson, L. E., Ekman, I., & Carlström, E. (2014). The impact of organizational culture on the outcome of hospital care: after the implementation of person-centred care. *Scandinavian Journal of Social Medicine*. 42(1), 104-110.
- An, J. Y., Yom, Y. H., & Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*. 22(1), 22-30.
- Arslantaş, H.A. (2008). Örgüt Kültürü. İnönü Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. ss.172-176
- Atalay, İ. (2010). Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek”. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

- Azizoğlu, R. O. (2011). Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren iki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Başaran, İ.E. Örgütsel Davranış. Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara. 1982
- Balmer, J. M. T.; Greyser, S.A., (2003). Revealing the Corporation. London: Routledge
- Bayram, L. (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. Sayıştay Dergisi. Sayı: 59
- Berberoğlu, G. (1991). Karşılaştırmalı Yönetim. Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları. Eskişehir.
- Biçer, M. (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklimle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Bolat, İ. O. ve Bolat, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt:11 Sayı:19
- Bozkurt, V. (2000). Enformasyon Toplumu. Sistem Yayınları. İstanbul.
- Buluç, B. (1996). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. G.Ün. Eğitim Fakültesi Dergisi. Nisan 1996. Yıl:3 Sayı:7 Cilt:1
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Cansu, O. C. (2006). Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli üzerinde Bir Uygulama. Eskişehir: Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Cihangiroğlu, N. (2010). “Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. Gülhane Tıp Dergisi. Sayı:52

- Çağlar, İ. (2001). Yönetim- Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt 3 Sayı 3. ss.125-148
- Çakar, D. N. ve Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt:6, Sayı:1
- Çavuş, Ş. E Gürdoğan , A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 1(1), 18-34.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:8 Sayı:2
- Çolak, S. (2002). Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Eczacıbaşı Vitra İşletmesinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Değirmenci, M. (2007). Amaçlı Canlılar: Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi. İstanbul: Hiperlink Yayınları
- Demir, N. (2005). Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Demirhan, H. (2006). Örgütlerde Kültür ve Belirlenen Stratejiler Arasındaki Etkileşimin Örgüt Etkinlik ve Verimliliğine Etkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. ss.1-26
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Projesi
- Dosaliyeva, D. (2009). İşkolikliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi. Aralık 2006. Cilt:III Sayı:II 112-132
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. Doğu Üniversitesi Dergisi. Cilt:6 Sayı:2

- Dündar, İ. Pelin (2007). Kavram, Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Efil, İ. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 10. b., İstanbul: Alfa Aktüel, s. 278.
- Ellis, D. G. ve Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict. The International Journal of Conflict Management. 14, 255-272.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. Değerler Eğitimi Dergisi. Cilt 1 Sayı 4 ss.55-72
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. 1.Baskı. Ankara Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Erdoğan, B. (2007). Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerini Etkileyen Güdüleme Etmenleri (Ankara İli Örneği). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Erengül, B. (1997). Kültür Sihirbazları/Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim. İstanbul: Evrim Yayınları
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 14. b., İstanbul: Beta Basım, s. 136.
- Eren, E.(2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. 5. b., İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, s. 188.
- Erkmen, T. ve Güven, O. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. İstanbul.
- Fidan, M. (2011). İletişim Kurmak İstiyorum. Konya: Tablet Kitabevi

- Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:6,
- Güçlü, N. ve Sotirofski K. (2011). Vlora (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Cilt:9 Sayı: 1 ss.1-28
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi
- Güner, A. R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgütsel İklimle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Gürsoy, H. (2004). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yapılan Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Güvenç, B. (1997). Kültürün A,B,C'si. İstanbul, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık. s. 54-55.
- Güvenç, B. (2016). İnsan ve Kültür. İstanbul: Boyut Yayınları
- Hellriegel, Don., Slocum J. W., Woodman, R, W. (2001). Organizational Behavior. USA: South-Western College Publishing
- Hoşgör, C. (2010). Ödül ve Teşvik Yönetimi, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Hoy, W. K., Miskel, C. G., (2008). Educational Administration-Theory. Boston: McGraw-Hill
- İnceoğlu, E. (2004). Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- İpşiroğlu, N. (1991) Çağdaş Kültürümüz: Olgular-Sorunlar, ÇYDD Yayını, No: 2, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Karademir, H. (2008). İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerine Ait İletişimin Öğrenciler Tarafından Algı Düzeyleri. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Kocadaş, B. (2005). Kültür ve Medya. Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:34 ss.1-13
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Korkmaz, A. (2009). İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Kozlu, C. (1988). Kurumsal Kültür -Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü. 2. Baskı, Defne Yayıncılık
- Kösem, E. B. (2015). Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Küçükahmet, L. (2006). Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Nobel Basım Yayın, Ankara
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. Human Resources Management Review, 1
- Nelson, D. L., Quick J. C., (2009), Organizational Behavior : Foundations, Realities, and Challenges, USA: Thomson South-Western
- Okay, A. (2005). Kurum Kimliği. İstanbul: MediaCat Kitapları
- Özcan, E. B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi



- Özdem, F.Ş. ve Alioğulları, A.S. (2014). Hastanelerde Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi. Zeynep Kamil Kadın ve Çocuk Hastalıkları E.A.H., Enfeksiyon Kontrol Komitesi.
- Pehlivan, İ. (2001). Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem Yayınları
- Rodoplu, G. ve Akdemir, A. (1998). İşletme Bilimine Giriş. Isparta: Isparta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Sayın, Ç. (2008). Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Susar, F. (2005). Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri. İstanbul: Ticaret Üniversitesi Yayınları
- Şimşek, M. Ş. - Akgemci, T. ve Çelik A. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Eğitim Kitabevi
- Şimşek, M. Ş. - Akgemci, T. ve Çelik A. (2001) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2012). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Akademi Yayınları
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi. Pegem Yayıncılık. 2. Baskı, Ankara.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler. İstanbul: Pegem Yayıncılık
- Tamer, İ. - İyigün, Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. Kafkas Ün. İİBF Dergisi
- TDK (2016). Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

- Tevrüz, S. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Tikici, M. (1998). Örgütsel Davranış. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Toraman, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Tuna, M. ve Akbaş Tuna, A. (2007). Kurumsal Kimlik Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık
- Turan, S. – Ceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:13 ss.181-202
- Türk, M. S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi
- Uğuz, S. S. (1999). Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt:19 Sayı:1
- Uzunçarşılı, Ü. – Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- Uzunoğlu, E. (2009). İnternet Çağında Kurumsal İletişim. İstanbul: Say Yayıncılık s. 23.
- Ünlü, S. (2013). İş Yaşamında Motivasyon Kuramları, İş Yaşamında Motivasyon. Edit: Y.Tuna, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını
- Veranyurt, G. (2009). Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Yılmaz, L. (2003). Siyasal Kùltür-Kriz Etkileşimi Çerçevesinde Türk Siyasal Kùltürünün Kriz Alanları. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Yücel,İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt Kùltürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Erzincan Ün.Sos.Bil.Enstitüsü Dergisi



## EKLER

### EK – 1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma; “Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi - Konya Odalar Örneği” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla bilimsel nitelikli olup vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

### KİŞİSEL BİLGİ

1. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
2. Yaşınız : .....
3. Eğitim Düzeyiniz:  İlkokul  Ortaokul  Lise  Lisans  
 Lisansüstü
4. Hizmet Yılıınız : .....

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

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

SORULAR	1	2	3	4	5
<b>1.FAKTÖR: GÜÇ KÜLTÜRÜ</b>					
1-Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder					
2-Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.					
3-Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.					
4-Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.					

<b>2.FAKTÖR: BAŞARI KÜLTÜRÜ</b>					
5-Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.					
6-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.					
7-Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.					
8-Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.					
<b>3.FAKTÖR: DESTEK KÜLTÜRÜ</b>					
9-Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir					
10-Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.					
11-Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.					
12-Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır					
<b>4.FAKTÖR: HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</b>					
13-Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.					
14-Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılıdır					
15-Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.					
16-Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar.					

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ**

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

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

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

SORULAR	1	2	3	4	5
<b>1.FAKTÖR: DUYGUSAL BAĞLILIK</b>					
1-Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
2-Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.					
3-Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
4-Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
5-Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum					
6-Kendimi, kuruma karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
<b>2.FAKTÖR: DEVAM BAĞLILIĞI</b>					
7-Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
8-Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
9-Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
10-Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
11-Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
12-Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu					
<b>3.FAKTÖR: NORMATİF BAĞLILIK</b>					

13-Kurumdan Şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim					
14-Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
15-Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını dŐŐnmüyorum					
16-Kurumdan Şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yŐkumluluk hissediyorum.					
17-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18-Kurumuma karşı bŐyŐk minnettarlık hissediyorum.					

**KATILIMINIZ İÇİN TEŐEKKŐR EDERİM...**

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yasemin TÜKENMEZ

Doğum Yeri ve tarihi : Mecitözü/10/08/1979

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

### İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : Konya Ticaret Odası

### İletişim

E-Posta Adresi : yasemin.tukenmez@kto.org.tr

Tarih : .../.../2017



