



**OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÖRGÜT TIPLARI İLE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
BELİRLENMESİ: SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ**

**2022  
YÜKSEK LİSANS  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**Alikhan SÜLEYMANOV**

**Danışman  
Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN**

**OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÖRGÖT TİPLERİ İLE ÖRGÖTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ: SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ**

**Alikhan SÖLEYMANOV**

**Doç. Dr. Fatih TÖRKMEN**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÖK**

**Eylöl 2022**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	3
DOĞRULUK BEYANI .....	4
ÖNSÖZ .....	5
ÖZ.....	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	9
KISALTMALAR .....	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE YÖNTEMİ.....	16
ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	17
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	18
1. BİRİNCİ BÖLÜM .....	20
1.1. Örgüt.....	20
1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı .....	20
1.1.2. Örgüt Kavramının Tarihsel Değerlendirmesi.....	24
1.1.3. Örgüt Bileşenleri .....	27
1.1.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürünün Yararları.....	29
1.1.5. Örgüt Kuramları.....	32
1.5.1.1. Bürokratik Örgüt Kuramı.....	33
1.5.1.2. Destekleyici Örgüt Kuramı.....	36
1.5.1.3. Yenilikçi Örgüt Kuramı.....	40
1.1.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kuramsal Açıdan İncelenmesi .....	42
1.2. Örgütsel Bağlılık .....	45
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	45
1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	47
1.2.2.1. İşverenlerin Bakış Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	48

1.2.2.2. Çalışanların Bakış Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	50
1.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflandırmalar .....	52
1.2.3.1. Kanter’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	54
1.2.3.2. Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	57
1.2.3.3. O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	59
1.2.3.4. Penley ve Gould’un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	61
1.2.3.5. Allen ve Meyer’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	63
1.2.3.6. Chris Argyris’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	66
1.2.3.7. Becker’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Yan Bahis Teorisi).....	68
1.2.3.8. Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	71
1.2.3.9. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	73
1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	75
2. İKİNCİ BÖLÜM.....	80
2.1. Bulgular ve Yorum.....	80
2.1.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular .....	80
2.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	83
2.1.3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	85
2.1.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	90
2.1.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine ilişkin Yapılan T-Testi Sonuçları .....	94
2.1.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine ilişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları.....	96
SONUÇ .....	120
KAYNAKÇA .....	125
TABLolar LİSTESİ .....	136
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	138
ÖZGEÇMİŞ .....	139

## TEZ ONAY SAYFASI

Alikhan SÜLEYMANOV tarafından hazırlanan “TEZ OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÖRGÜT TIPLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ: SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin turizm ve Otelcilik olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr.Fatih TÜRKMEN

.....

Tez Danışmanı, Eğitim Bilimleri

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Turizm ve Otelcilik Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 20/09/2022

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN ( KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ ( TOGÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Samet GÖKKAYA ( KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Ad-Soyad: Alikhan SÜLEYMANOV

İmza :

## **ÖNSÖZ**

Tez konumun belirlenmesinde ve tezimin yazım sürecinde benden hiçbir desteğini esirgemeyen tez danışman hocam Doç. Dr. Fatih TÜRKMENE'e ve benden manevi desteğini esirgemeyen aileme teşekkür eder saygılarımı sunarım

Alikhan SÜLEYMANOV

## ÖZ

Ülkemiz için fazlasıyla önem teşkil eden turizm sektörü hem ekonomik açıdan hem de ülke prestiji açısından önemi her geçen gün artan hususlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkelere çok yüksek miktarlarda ekonomik katkı sağlayan bu sektör özellikle Türkiye özelinde ekonomi getirilerinde büyük bir yüzde sahibi olmaya başlamıştır. Tabii her sektörde olduğu gibi turizm sektörü de birden çok işletmenin faaliyet gösterdiği ve örgüt sayılarının giderek arttığı bir sektör haline gelmiştir. Bu kadar işletme sayısının arttığı bir sektörde doğal olarak rekabet de çok yüksek oranlarda seyretmektedir. Firmalar rekabet güçlerini arttırmaya çalışmakta, bu sayede işletmelerin devamlılıklarını korumaya çalışmaktadırlar. Diğer yandan özellikle Türkiye’de son yıllarda Ege ve Akdeniz bölgelerinin yanı sıra Karadeniz bölgesi de turizm sektörü adına önemli bir konum elde etmiştir.

Bu çalışmada aslında turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde yer alan çalışanların örgüt tipleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ölçümü esastır. Çalışma sahası olarak Samsun ili merkezinde yer alan otel işletmeleri tercih edilmiştir. Samsun İlinin seçilmesinin en önemli nedeni arasında ise Karadeniz Bölgesinin en kalabalık şehri olması sayılabilir. Diğer yandan Samsun ili hem yaz hem de kış turizmi açısından önem teşkil etmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanların 400 tanesine kapalı uçlu, 3 bölüm ve toplam 44 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümü demografik sorulardan oluşmakta, diğer iki bölüm ise 17 sorudan oluşan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlar kapsamında çalışanların örgütsel bağlılıklarının nasıl arttırılacağı konusunda öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm; Örgüt; Otel; Örgüt Kültür; Örgütsel Bağlılık



## **ABSTRACT**

The tourism sector, which is of great importance for our country, emerges as one of the issues whose importance is increasing day by day both in terms of economy and prestige of the country. This sector, which provides a very high amount of economic contribution to countries, has started to have a large percentage of economic returns, especially in Turkey. Of course, as in every sector, the tourism sector has become a sector in which more than one business operates and the number of organizations is increasing. In a sector where the number of businesses has increased, naturally, the competition is at very high rates. Firms are trying to increase their competitiveness, thus trying to protect the continuity of the enterprises. On the other hand, especially in Turkey in recent years, the Black Sea region, as well as the Aegean and Mediterranean regions, has gained an important position in the name of the tourism sector.

In this study, it is essential to measure the relationship between organizational types and organizational commitment of employees in hotel businesses in the tourism sector. Hotel businesses located in the city center of Samsun were preferred as the study area. One of the most important reasons for choosing Samsun is that it is the most populous city of the Black Sea region. On the other hand, the province of Samsun is important in terms of both summer and winter tourism. In this context, a closed-ended questionnaire consisting of 3 sections and a total of 44 questions was applied to 400 of the employees working in the hotel establishments. The first part of the questionnaire consists of demographic questions, while the other two parts consist of organizational culture and organizational commitment scales consisting of 17 questions. Within the scope of the results obtained as a result of the studies, suggestions were made on how to increase the organizational commitment of the employees.

**Keywords:** Tourism; Organization; Accommodation; Satisfaction; Organizational Commitment

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Otel İşletmelerindeki Örgüt Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Samsun İli Örneği
<b>Tezin Yazarı</b>	Alikhan SÜLEYMANOV
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	00/00/2022
<b>Tezin Alanı</b>	Turizm ve Otelcilik
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	138
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Turizm; Örgüt; Otel; Örgüt Kültür; Örgütsel Bağlılık

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Determination of the Relationship between Organization Types and Organizational Commitment in Hotel Businesses: The Case Of Samsun
<b>Author of the Thesis</b>	Alikhan SÜLEYMANOV
<b>Advisor of the Thesis</b>	Doç. Dr. Fatih TÜRKMEN
<b>Status of the Thesis</b>	Master's Thesis
<b>Date of the Thesis</b>	00/00/2022
<b>Field of the Thesis</b>	Tourism and Hotel Management
<b>Place of the Thesis</b>	KBU/LEE
<b>Total Page Number</b>	138
<b>Keywords</b>	Tourism; Organization; Accommodation; Satisfaction; Organizational Commitment

## **KISALTMALAR**

<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>ANOVA</b>	: Analysis Of Variance
<b>MB</b>	: Merkez Bankası
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>Vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>Vd.</b>	: Ve Diğerleri

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Küreselleşmenin, bilgi akış hızının, teknolojinin yükselişleri ve gelişme hızları artmış ve geçmişte insanların yapmış oldukları işler yerini otomasyona bırakmış olsa dahi bazı sektörlerde ve bazı işlerde bu otomasyon asla tam anlamıyla gerçekleşmeyecektir. Bu sektörlerin en başında ise bilim insanlarının da savunduğu fikre göre turizm sektörü veya hizmet sektörü gelmektedir. Özellikle hizmet sektöründe hizmet sunumlarının birçoğu insan eliyle yapılmakta ve yapılmaya da devam edecektir. Fakat burada işletmelerin kendi rekabet güçlerini arttırmaları ve diğer işletmelerden farklı olduklarını müşterilere göstermeleri gerekmektedir. Farklı bir bakış açısıyla bu işletmeler müşterilerine insan unsuru ile hizmet sunmakta bu sebeple çalışanlarına çok daha fazla değer vermeleri gerekmektedir. Çalışanlarının memnuniyet düzeyleri yükseldikçe işletmenin müşteri memnuniyeti, rekabet gücü ve devamlılığı artacaktır (İbiş ve Batman, 2017).

Konaklama işletmeleri ise bu konu özelinde daha önemli bir yere sahiptir. Bunun en büyük sebebi ise konaklama işletmelerinde üretim faaliyetlerinin ve tüketim faaliyetlerinin aynı anda gerçekleşiyor olmasıdır. Eğer konaklama işletmelerinde çalışan personelin memnuniyet seviyesi yüksek ise müşterisini memnun edebilme ihtimali çok daha yüksektir. Tam tersi bir durumda ise yani çalışan memnuniyeti düşük bir işletmede konaklayan müşterilerin oradan memnun ayrılma ihtimalleri oldukça düşüktür. İşletmelerin ürünlerinin kaliteli olması kadar hizmet sunumunun da yüksek bir düzeyde tatmin edici olması gerekmektedir (Akıncı, 2002). Günümüzde birçok insan konaklama işletmelerinde müşteri olarak bulunmuştur. Birçok insanlar görüşüldüğünde konakladığı yer ile ilgili aklında kalanların en başında ise almış oldukları hizmetin kalitesi bulunmaktadır. Bu ifade bile aslında ürünlerinin kaliteli olmasından daha ziyade hizmetin kalitesinin önemini anlatmaktadır.

İfade edilenler dikkate alındığında konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin çalışan memnuniyeti ile yakın bir ilişki içerisinde olduğu, çalışanların memnuniyet düzeyleri yükseldikçe işletmelerin daha başarılı oldukları anlaşılabilmektedir. Çalışmada Samsun'da yer alan konaklama işletmeleri tercih edilmiş olup bunun sebepleri arasında Samsun'un bölgenin en büyük şehri olması hem yaz hem de kış turizmine yatkın olması sayılabilir. Bu çalışma kapsamında Samsun'da yer alan konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların memnuniyet düzeyleri

ölçümlenmiştir. Ayrıca işletmelerin faaliyet süreleri de dikkate alınarak uzun ömürlü olan işletmelerin çalışan memnuniyet düzeylerinin nasıl olduğu tespit edilmiştir. Çalışma Samsun ilinde ve konaklama işletmeleri özelinde uygulanması, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ile birlikte memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi açısından özgün bir değer taşımaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde örgüt yapıları kurulmaya başlandıkları günden bu yana hem uygulamalarını hem de örgüt faaliyetlerini geliştirebilmek adına birçok faktörü dikkate alarak yaşamlarını devam ettirmek zorunda kalmışlardır. Organizasyonlar örgüt içerisinde özellikle modern yapıları kabul etmelerinin ardından insan faktörünün önemini idrak etmiş ve insan faktörünü daha etkin ve verimli kullanabilmek adına özen göstermişlerdir (Al-aamiri, 2003: 100). Adı geçen ve örgütlerin devamlılıkları veya sürdürülebilirlikleri adına büyük bir önem teşkil eden insan faktörü örgütün daha etkin ve verimli olabilmesi adına her geçen gün daha fazla dikkat edilen bir unsur olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Özellikle insan faktörünün örgüt kültürüne uyum sağlaması, kendisinin örgütün bir parçası gibi hissedebilmesi, bulunduğu örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması bir taraftan kişilerin tatmin duygularının yükselmesini sağlarken diğer yandan kişilerin örgüte olan devamlılıklarının da artmasını sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır. Tüm organizasyon yapılarında bu ilişkinin varlığı kabul edilebilir.

Literatürde daha önceki zaman dilimlerinde yapılmış olan araştırmalar dikkate alındığında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır. Aynı zamanda örgütün sahip olduğu kültür ve örgütsel bağlılık çalışanların memnuniyet düzeylerinin ölçülmesinde kullanılacak faktörler arasındadır. Bu çalışma turizm sektöründe yer alan belirli işletmelere uygulanmış olup işletme stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun anlaşılması adına gerçekleştirilmiştir.

Organizasyonlarda giderek daha fazla kabul görmeye başlamış olan yenilik stratejileri ve çalışan bağlılığı düzeyi aslında çalışmanın esas konusunu oluşturmaktadır. Turizm işletmelerinde yenilik stratejileri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçülmesi ve gerçekten turizm sektöründe çalışanlar içerisinde bu ilişkinin var olup olmadığının anlaşılması adına çalışma gerçekleştirilmiştir. Gün geçtikçe daha önemli hale gelen çalışanın yüksek bağlılık düzeyi gerekliliği de oldukça

önemli bir hal almıştır. Araştırma probleminin temel konusunu ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırılması gerekliliği oluşturmaktadır.

Çalışmanın daha iyi bir şekilde yönlendirilmesi ve istenilen sonuçlara ulaşabilmek adına gerekli analizlerin daha iyi tespit edilebilmesi için bir takım araştırma soruları oluşturulmuştur. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

1-Katılımcıların demografik verileri ile örgüt kültürü algıları arasındaki bağlantı nedir?

- Katılımcıların cinsiyetleri ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların yaşları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların eğitim durumları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların unvanları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların çalışma süreleri ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

2-Katılımcıların demografik verileri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki bağlantı nedir?

- Katılımcıların cinsiyetleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların yaşları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların eğitim durumları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

- Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların unvanları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların çalışma süreleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3- Katılımcıların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4- Araştırma gerçekleştirilen otel işletmelerinde yer alan çalışanlar örgüt kültürü kavramını nasıl algılanmaktadır?

5- Araştırma gerçekleştirilen otel işletmelerinde yer alan çalışanların örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın temel amacı; otel işletmelerinde yer alan çalışanların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Bu bağlamda otel işletmesinde yer alan çalışanların algılanan örgüt kültürü anlayışları ölçülerek çalıştıkları işletmeye karşı bağlılık düzeylerinin nasıl etkilendiklerini ortaya koymak, örgüt kültür algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını tespit etmek, amaçlar arasında yer almaktadır.

Bu çalışma neticesinde araştırmacı kurumda yer alan çalışanların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi otel işletmelerinden elde edilen veri ve bilgilerle açıklamanın yanında temel amaca bağlı olarak aşağıdaki alt amaçları da gerçekleştirmeyi hedeflemektedir;

- Otel işletmelerinde yer alan çalışanların örgüt kültürü anlayışlarını belirlemek.
- Otel işletmelerinde yer alan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek.



- Otel işletmelerinde yer alan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, meslek, tecrübe) örgüt kültürü algıları veya örgütsel bağlılık anlayışında farklılık gösterip, göstermediğini tespit etmek.
- Araştırma sonucunda elde edilen veriler dikkate alınarak otel işletmelerinde yer alan çalışanların örgüt kültürü anlayışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkini yönü ve derecesi tespit edilmiş olacaktır.
- Özellikle turizm sektöründe yer alan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını hedeflenmektedir. Ardından bu çalışma diğer sektör çalışanlarına da uygulanarak daha kapsamlı çalışmalar ortaya konulabilir.

Günümüzde işletmeler artık daha çok iş yapmanın yanı sıra faaliyetlerin daha kaliteli olması, müşteri memnuniyeti, organizasyonun devamlılığı, örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışan bağlılığının artırılması gibi kavramlara fazlasıyla önem vermektedir. Örgütler bu kavramlara daha fazla önemseyerek hem diğer rakiplerine karşı avantaj sağlamak hem de rekabet güçlerini ciddi bir şekilde arttırmaktadırlar. Tabii diğer işletmelere karşı rekabet gücünün arttırmak isteyen işletmeler bir veya birden fazla alanda diğer işletmelere karşı daha üstün olmak zorundadırlar. Özellikle modern örgüt yapılar insan faktörünün önemini fazlasıyla anlamış ve insan unsuruna daha fazla değer vermesi gerektiği konusunda hem fikir olmuşlardır. Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek adına öncelikle nitelikli insan gücünü elinde bulundurması gerektiği yorumu yapılabilir. Bunun için örgütler yetiştirmiş oldukları personelleri kaybetmemek adına birçok uygulama hayata geçirmiştir. Personeline daha yüksek maaş vermek, personeli için prim uygulamaları gerçekleştirmek, daha fazla izin kullanmasına izin vermek, çalışma ortamlarını rahatlatmak, çeşitli aktiviteler düzenlemek bu uygulamalara örnek olarak sayılabilir. Bu sayede hem çalışanın daha fazla bağlılık duymasını sağlamak hem de örgütte devamlılık düzeyini arttırmaktadır.

Çalışanlar tarafından örgüt kültürünün çalışma ortamında benimsenmesi ile hedeflenen tek şey çeşitli çıkarımlar yapmak değil, iş hayatında yer alan çalışanların verimlilik, etkinlik, tatmin, bağlılık gibi duygularının da karşılanmasını sağlamaktır. Bu çerçevede turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinin çalışanlarının örgüt kültürü bilincinin ne derece var olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı hangi düzeyde etkilediği önem teşkil etmektedir. Çalışmaya konu olan işletme çalışanlarının

örgüt kültürü kavramına bakış açılarının saptanması; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin tespit edilmesi, konuya ilişkin fikirlerinin birinci ağızdan alınması çalışmanın önemini arttıran hususlardır. Bu araştırma, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin (demografik özellikler, örgüt kültürü) karmaşıklığını açıklayan basit bir model sayesinde konuya netlik getirmeye yardımcı olmaktadır. Araştırma sonuçlarının, bu konuya daha farklı bir bakış açısı kazandıracakı düşünülmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE YÖNTEMİ**

Otel işletmelerinde yer alan çalışanların bağlılıklarının, örgüt kültürü algılarının ve örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi adına gerçekleştirilen bu çalışmada verilerin elde edilebilmesi adına yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca çalışma ile ilgili kavramların detaylı bir şekilde açıklanabilmesi ve çalışmanın daha anlaşılabilir kılınabilmesi adına literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçek üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin tamamı dikkate alındığında toplam 44 soru yer almaktadır. Bu soruların ilk 10 tanesi çalışmada yer alan katılımcıların demografik bilgilerini ve işletme hakkında bilgi elde edebilmek adına sorulmuştur. Ardından ölçeğin ikinci bölümü daha önce geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış olan ve 17 sorudan oluşan 5'li likert tipinde hazırlanan örgüt kültürü ölçeğinden oluşmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analiz yapılmış olan ve 17 soru 5'li likertten oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma evreni dikkate alındığında Samsun'da yer alan konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Evreni açıklayabilmek adına 400 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Sosyal bilimlerde evreni net bilinmeyen çalışmalarda yeter sayının 384 olduğu dikkate alındığında 400 katılımcıya uygulanan anketin yeterli olduğu yorumu yapılabilir (Onaran vd., 2013).

Elde edilen anket verilerinin analiz edilebilmesi için öncelikle veriler Excel programı yardımıyla bilgisayara aktarılmış ardından ise SPSS 24 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu program dahilinde ilgili analizlerden, Bağımsız T Testi, Deskriptif analizler, ANOVA testi, Pearson Korelasyon analiz yöntemleri tercih edilerek çalışmada yer alan araştırma sorularına cevap bulunmuş ve hipotezler sınanmıştır. Yapılan frekans ve diğer analizler yardımıyla katılımcıların vermiş

oldukları cevapların ortalamaları ve hangi faktörlere daha fazla önem verdikleri de elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Önemli olan bir diğer konu ise çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olsa dahi bu çalışma özelinde yer alan örneklemin vermiş oldukları cevaplara göre tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığıdır. Yapılan tüm bu analizlerin sonucunda elde edilmiş verilerden yola çıkılarak konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların örgütsel bağlılık ve memnuniyet düzeylerinin nasıl artırılabilceği hususunda birtakım öneriler geliştirilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Samsun ilinde bulunan konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların memnuniyet düzeylerinin ölçülebilmesi ve çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi adına gerçekleştirilen bu çalışmada hipotezlerin sınanması için değişkenler örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık olarak saptanmıştır. Ayrıca değişkenlerin ölçülmesinde demografik özellikler de belirleyici olarak kullanılmıştır.

Bu çerçevede çalışmada sınanacak olan hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

- H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>1-1</sub>: Örgüt kültürü alt boyutu olan bürokratik örgüt ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>1-2</sub>: Örgüt kültürü alt boyutu olan destekleyici örgüt ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>1-3</sub>: Örgüt kültürü alt boyutu olan yenilikçi örgüt ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma bilgileri ile örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-1</sub>: Katılımcıların yaşları ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-2</sub>: Katılımcıların eğitim durumları ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

- H<sub>2-3</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-4</sub>: Katılımcıların unvanları ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-5</sub>: Katılımcıların toplam çalışma süreleri ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-6</sub>: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-7</sub>: Katılımcıların cinsiyetleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-8</sub>: Katılımcıların yaşları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-9</sub>: Katılımcıların eğitim durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-10</sub>: Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-11</sub>: Katılımcıların unvanları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-12</sub>: Katılımcıların toplam çalışma süreleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- H<sub>2-13</sub>: Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

## **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin Samsun ilinde yer alan otel işletmelerinden elde edildiği unutulmamalıdır. Konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyecek olan bu çalışma, ilgili zaman ve maddi kısıtlar sebebiyle yalnızca Samsun ili merkezinde yer alan otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır. Aslında araştırmanın en büyük sınırlılığını bu husus oluşturmaktadır. Diğer bir sınır ise araştırma verilerinin yalnızca anket yöntemi ile toplanmış olmasıdır. Ayrıca ilgili anket kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Diğer bir deyişle yoruma kapalı bir ölçektir.

Çalışmada mülakat ve gözlem gibi teknikler zaman sınırından dolayı tercih edilmemiştir. Anket ve ilgili ölçek neticesinde toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, veri toplamada kullanılan tekniğin ve ölçeğin özellikleri ile sınırlıdır. Çalışma örneklem sayısının mümkün olduğunca artırılması amacıyla araştırmanın Samsun merkezde yer alan konaklama işletmelerinin çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler neticesinde Samsun ilinin merkezinde yer alan tüm otel işletmelerinde yer alan çalışanlar hakkında fikir elde edilebilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca örneklem belirlenirken ulaşılacak bir örneklem seçilmesine özen gösterilmiştir.

# 1. BİRİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde konu gereği öncelikle örgüt kavramı literatür yardımıyla detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bölüm içerisinde örgüt kavramının ilgili bilim insanları tarafından hangi şekillerde tanımlandığına, örgüt kavramının tarihsel süreç içerisinde hangi unsurlara göre şekillendiği, klasik örgüt yapısında veya modern örgüt yapısında hangi hususlarda değişimler yaşandığı literatürde yer alan eserlerden yardım alınarak açıklanmıştır.

Bu detaylı tanımlamaların yapılmasının ardından örgüt bileşenlerinden bahsedilmiştir. Bu başlık altında örgüt bileşenleri aslında örgütü oluşturan unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Özellikle insan unsuruna yapılan vurgu ve örgütlerin insan faktörüne karşı bakışlarının nasıl değiştiği anlatılmıştır. Çalışmanın esas konusu olan örgüt kültürü kavramı ise yine bu bölüm altında tanımlanmış, örgüt kültürünün örgüte sağladığı yararlarından bahsedilmiştir.

Örgütün ve örgüt kültürünün açıklanmasının ardından bölüm içerisinde örgüt kuramları ve bu örgüt kuramlarının hangi bilim insanları tarafından literatüre kazandırıldığı anlatılmıştır. Bu kuramlar arasında literatürde en çok kabul gören Bürokratik örgüt kuramı, Destekleyici örgüt kuramı ve Yenilikçi örgüt kuramı bilim insanlarının kendi eserleri yardımıyla izah edilmiştir.

Son olarak çalışmanın okuyucular tarafından daha rahat anlaşılabilmesi ve çalışmanın belirli bir teorik çerçevede açıklanabilmesi adına önem teşkil eden örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki literatürde yer alan önceki çalışmaların elde etmiş oldukları sonuçlar dikkate alınarak incelenmiştir. Bu sayede çalışmada hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiği ve önceki çalışmaların eksik kalan yönleri giderilmeye çalışılmıştır.

## 1.1. Örgüt

### 1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Örgüt fikrinin ortaya çıkmasının temelinde bireylerin tek başlarına karşılayamadıkları bireysel ihtiyaçları yatmaktadır. Bireyler iş bölümü, uzmanlaşma ve ortak amaç paydasında birleşerek tek başlarına yapabileceklerinden çok daha fazlasını elde edebilirler. Bu açıklamalardan sonra örgüt şu şekilde tanımlanabilir; ortak bir

amaca ulaşabilmek için bir grup bireyin, bir düzen ve sorumluluk bağlamında, belirli bir hiyerarşik düzen altında iş bölümü yaparak örgütlenmesi olarak tanımlanabilir.

Örgüt kelimesi aslında herkes tarafından bilinen fakat bireylerin tanımlarını yaparken bir hayli zorlanacağı kavramlardan biridir. Örgüt kavramının temeli insanların önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda, birlikte belirlemiş oldukları iş birliği çerçevesinde meydana gelmiş toplumsal bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında örgüt kelimesi kullanıldığı anda o yapı içerisinde birden fazla kişinin yer aldığı görülmektedir. Aynı zamanda bireylerin bu yapı içerisinde önceden belirlenmiş bazı prosedür, kural ve kaidelere göre hareket ettikleri de unutulmamalıdır. Bu kişilerin bir arada bulunmasını sağlayan ana unsur ise tanımın başında da bahsedildiği üzere ortak amaçlar ve hedeflerdir. Kişiler bilmeden bu ortak amaçları gerçekleştirmek adına bir araya geldiklerinde örgütü meydana getirmiş olurlar. İster toplumun en küçük yapı taşı aile olsun, ister Dünya'nın en büyük işletmelerinden biri olsun temelde hepsi birer örgüt olarak isimlendirilmektedir (MEB, 2012).

Elma'nın (2012) yayınlamış olduğu eserinde de bahsettiği üzere örgüt; sosyal, fiziksel, biyolojik ve psikolojik öğelerden oluşmakta ve birbirleri ile düzenli ilişkileri bulunmaktadır. İki ya da daha fazla bireyin faaliyetlerini bilinçli bir şekilde organize ettiği iş birliği sistemi ise örgüt olarak ifade edilmiştir. Örgütün oluşabilmesi adına var olması gereken faktörler, ortak amaç, iş birliği, haberleşme, etkinlik ve verimliliklerdir.

Hicks (1975) ise örgütü tanımlarken her örgütte bulunması gereken beş temel özelliği ortaya koymuştur;

1. Her örgütte mutlaka bireyler bulunur
2. Örgütteki bireyler arasında bir etkileşim mevcuttur
3. Bireyler arasındaki bu etkileşim bir düzen içerisinde (hiyerarşik düzen) gerçekleşir
4. Örgüte üye olan bireylerin davranışlarının temel nedeni kişisel amaçlarıdır
5. Her bireyin amacı farklı olsa da ortak amaçlar kişisel amaçlarla ilgili ve paraleldir

Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi bir topluluğun örgüt olarak kabul görmesi için bu topluluğun birden fazla bireyden oluşması, ortak amaçlarının olması ve aralarında yapısal bir düzen çerçevesinde etkileşimin olması gerekir.

Örgüt kavramı farklı anlamlarda kullanılabilir. Bunlar ilki; planlanmış bir ilişkiler yapısı olarak örgüt, diğeri bu yapıyı gerçekleştirme süreci anlamına gelen örgüt, sonuncusu ise daha genel olarak kullanılan ortak amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal ilişkiler birliği olan örgüttür (Koçel, 1989).

Dünya üstünde var olan ilk örgütlere bakıldığında bu yapılanma içerisinde yer alan insanların bazı amaç veya amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği görülmektedir. Aynı zamanda örgüt yapılanmasının ortaya çıkışında etkili olan diğeri bir unsur ise bu yapılanma içerisinde yer alan insanların tek başlarına olduklarında ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayamayacak olmalarıdır. Bu olumsuz durum diğeri yandan insanların bazı şeyleri karşılamak adına kendilerinin yetersiz olabileceklerini kabul etmelerine neden olmuştur. Bu sebeple insanlar işbirliği yapmak adına çaba sarf etmeye başlamışlardır. Bu çaba belirli kuralları ve süreçleri içeren örgüt kavramını ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ertekin, 2017).

Örgütlerin bazı amaçları birleştirmek adına kurulduklarından bahsetmiştik. Fakat bu amaçlar örgüt için yeterli değildir. Örgütler amaçlara ulaşabilmek adına bazı ilkelere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ilkeler literatürde de belirtildiği üzere, Amaç birliği, gerekli iş bölümünün belirlenmesi, yeterlilik, görev tanımlarının yapılması, hiyerarşik bir düzenin olması, emir komuta zinciri, ayrılık, yöneltmenin bir olması, sorumluluk aktarımı, yetki aktarımı, örgüt içi dengelerin gözetilmesi, değişim, süreklilik ve liderliğin kolaylaştırılması şeklinde sıralanabilmektedir. Bu ilkeler şu şekilde açıklanabilmektedir (Demir, 2019);

- Amaç Birliği: Çalışmada daha öncede bahsedildiği üzere örgütte yer alan insanlar belirli amaçları gerçekleştirmek adına bir araya gelmektedirler. Bu amaçların aynı olması ve örgütün bu amaçlara hangi ölçüde ulaştığı, örgütün başarısını değerlendirmede de bir kriterdir.
- Yeterlilik: Örgütün veya üyelerinin üstlenilen bir görevi hangi düzeyde başarılı bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmektedir. Aslında yeterli olan örgütler için aynı zamanda başarıyı hak eden örgütler de denebilmektedir. Tabi örgütün yeterli olması kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmasıyla da ilişkilidir.
- İş Bölümü: örgütün üstlenmiş olduğu işlerin belirli plan ve programlar dahilinde insanlara paylaştırılması gerekmektedir. Fakat bu paylaşırma



bireylere uygun şekilde yapılmalıdır. Tam bu nokta işlerin kişilere uygun bir şekilde dağıtılmasını ifade eden iş bölümü kavramını tanımlamaktadır.

- Birimlere Ayrılma: Aynı grup içerisinde yer alan faaliyetlerin, görevlerin veya işlerin yönetimlerinin kolay olması adına aynı gruplar halinde bir araya getirilmesini ifade etmektedir. Bu birimlere ayırma işlerin işlevlerine, coğrafik unsurlarına, mal veya hizmet esasına, müşteriye göre tercih edilebilmektedir.
- Görevlerin Tanımlanması: Organizasyon içerisinde yer alan veya yapılması planlanan işlerin kimlere verileceği, ne zaman verileceği, bitiş tarihlerinin ne zaman olacağı, hangi kurallar içerisinde gerçekleştirileceği gibi sorulara karşılık veren ilkeyi ifade etmektedir. Bu sayede çalışanlar yapacak oldukları işi tam olarak nasıl yapacaklarını bilirler aynı zamanda iş yaparken hata yapma olasılıkları da düşmektedir.
- Hiyerarşik Düzen: Örgüt içerisinde yer alan insanları ast-üst ilişkilerini net bir şekilde ortaya koyan ilkedir. Bireyler kim tarafından denetleneceklerini, kime rapor sunmaları gerektiğini, kimsen izin almaları gerektiğini veya kime izahat vermeleri gerektiğini bu ilke neticesinde bilmektedir.
- Yetki ve Sorumluluk Aktarımı: Öncelikle bu ile dengelilik esasıyla birlikte ele alınabilir. Örgüt içerisinde yer alan her grup üyesine dengeli iş dağılımı, yetki dağılımı ve sorumluluk dağılımı yapılmalıdır. Grup üyeleri ise faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için bu yetki ve sorumlulukları kullanmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışanlara yetki aktarımı yapmalı ve sorumluluk paylaşmalıdır.
- Komuta Birliği: Hiyerarşik düzen içerisinde yer alan kişilerin ve grup üyelerinin her birinin yalnızca bir üstünden emir almasını ifade etmektedir. Bireylerin birden fazla kişiden aynı anda emir alması karışıklığa yol açacağından bu karışıklığın önlenmesi önem teşkil etmektedir. İlgili emir komuta zincirinin bozulması, iş ve yetkilerin kim tarafından gerçekleştirileceğine dair de karışıklık yaratmaktadır.
- Merkezileşme Derecesi: Örgütlerde var olan karar verme süreçlerinin hiyerarşik düzen esas alınarak dağılımını ifade etmektedir. Eğer yetkiler alt veya üst kademelere doğru aktarılmaktaysa dikey bir yapılanma, yatay bir şekilde sorumluluk paylaşılırmaktaysa yatay bir yapılanmadan bahsedilebilir. Bu ilke gereği örgütlerde aşırı merkezîyetçi yapıların çok fazla fayda sağlamayacağı da unutulmamalıdır.

### 1.1.2. Örgüt Kavramının Tarihsel Değerlendirmesi

Örgüt kavramının literatürde yer alan karşılığının açıklanmasının ardından kavramın tarihsel süreç içerisinde nasıl değerlendirildiği ve hangi aşamaları katederek günümüz örgüt anlayışına ulaştığının belirtilmesi gerekmektedir. Örgüt kavramının gelişim süreci dikkate alındığında çoğu bilim insanının bu gelişim süreci dört alt başlık altında incelediği görülebilmektedir. Bu dört alt başlık şu şekildedir (Üsdiken ve Leblebici, 2001; Sargut ve Özen, 2007):

- 1800-1950 Yılları: Bu yıllar arasında çalışmaların geneli örgütlerin verimliliklerini arttırmaya yönelik, insanı ikinci planda tutan anlayışın hakim olduğu dönemdir.
- 1950-1970 Yılları: Örgüt kavramının açıklanması adına ortaya yeni yaklaşımları atıldığı ve özellikle koşulbağımlılık kuramı ile örgütün açıklanmaya çalışıldığı dönem olarak literatürde yer almaktadır.
- 1970-1990 Yılları: Tek bir kuram ile örgütün açıklanamayacağını anlaşıldığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yıllar arasında bilim insanları birçok çeşitli kuram ortaya çıkarmış ve bu çerçevede örgütü açıklamaya çalışmışlardır.
- 1990 Sonrası: Son olarak 1990'ı yıllardan günümüze kadar olan süreci ifade etmektedir. Örgüt kavramı hakkında bilim insanlarının ortak bir noktada buluşma çabasını içermektedir.

Bu evreler örgüt kavramının ne olduğu, hangi hususları içermesi gerektiği, iyi bir örgüt yapısından bahsedebilmek için hangi ilkeleri benimsemesi gerektiği gibi bilimsel konuların açıklanmaya çalışıldığı dönemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilimin bir kartopu gibi üzerine koyarak ilerlediği düşünüldüğünde, bu evreler birbirlerinin eksiklerini tamamlaması sonucunda daha iyiye ulaşmayı hedefleyen bilim insanları ile doludur. Bu sebeple her bir evrenin yukarıda yer alan bilgilere ek olarak daha detaylı bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Bu evreler şu şekilde açıklanmaktadır (Kırkbeşoğlu vd., 2015):

- 1800-1950 Yılları: Bu yıllar tarihsel süreç dikkate alındığında genellikle coğrafi keşiflerin sık yaşandığı, teknolojik gelişmelerin sürece yön verdiği yıllar şeklinde yorumlanabilir. Teknolojik gelişmeler ve sermaye birikimleri her türlü üretim faaliyetlerine etki etmiş gelişmelerine ön ayak olmuştur. Bu dönemin en önemli kavramlarından biri ise kitle üretimi olarak kaşımıza

çıkılmaktadır. Kitle üretimi artık mal ve hizmet üretimin hızlanması ve çoğalması şeklinde ifade edilebilir. Bu üretim kapasitesi artışı ise insan sermayesine olan ihtiyacı giderek arttırmıştır, denilebilir. Artan insan ihtiyacı ve daha çok insanın çalıştırılması, yönetilmesi, yönlendirilmesini gerektirmiştir. Böylece, küçük ölçekli organizasyonlar yerlerini giderek daha büyük ölçekli organizasyonlara devretmiştir. O dönemlere kadar halkın ulaşmakta ve tüketmekte zorluk çektiği birçok ürüne daha kolay ulaşmasının yolunu açmıştır. Tüm bu gelişmeler insana olan ihtiyacın artmasını basit ölçek yapısının daha karmaşık bir şekle bürünmesini zorunlu kılmıştır. 1900'li yılların başına gelindiğinde ise bilimsellik ve rasyonellik anlayışı giderek daha da artmıştır. Bu kadar büyüme ve gelişme gösteren örgütsel yapıların artık sıradan yollarla kontrol edilemeyeceği anlaşılmış, bilimsel verilerin kullanılmasıyla etkinlik ve verimliliklerinin artırılması gerektiği fikri gündeme gelmiştir. Bu yönde yapılan araştırmalar hız kazanmıştır. Fakat dönemin şartları dikkate alındığında bu araştırmaların örgütlerin çevreleri ile kısıtlı kaldığı, ulaşılan bilgilerin yalnızca ufak çaplı olduğu unutulmamalıdır. Elde edilen bilgiler genellemeye uygun değil, araştırma yapılan örgütler ile sınırlı kalmıştır.

- 1950-1970 Yılları: Bu dönem uygulamalardan daha çok bilimsel metotların kullanılmaya başlandığı, örgüt ve yönetim bilgisi hakkında daha fazla verinin elde edilmeye başlandığı dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Önceki dönemde tespit edilen veya iddia edilen kuramların geliştirilmesi adına çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde yapılan araştırmaların esasları dikkate alındığında örgütün çevresini daha fazla dikkate alan, örgütün nasıl yapılanması gerektiğini anlatan, koşul bağımlılık kuramlarından ilham alan çalışmalar olduğu söylenebilir. Ayrıca dönemin çalışmaları örgütün birtakım davranışlara sahip olduğunu ve bu davranışların açıklanması gerektiğini savunmuştur. Örgüt kuramları ve örgütsel davranış arasında bir ilişkinin var olduğu iddia edilmiştir.
- 1970-1990 Yılları: Bir önceki dönemde yapılan çalışmalara karşı yöneltişi ciddi eleştirilerin ortaya çıkardığı dönem olarak adlandırılabilir. Bu dönemde yapılan en ciddi eleştirilerin odağı ise önceki çalışmalarda örgütün içerisinde yer alan insan unsuruna yeteri kadar dikkat edilmediği yönünde yapılan

eleştirilerdir. Örgütün yapısının yalnızca etkinlik, verimlilik veya neden sonuç ilişkileri ile açıklanamayacağını ileri süren bilim insanları bu dönemde odak çalışmaların odak noktasına insan unsurunu almışlardır. Aslında bu dönemi en büyük artısı örgüt kavramına karşı bilimin bakış açısını genişlettiği yıllar olmasıdır. Bu yıllarda ortaya atılan yaklaşımlar, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, İşlem Maliyeti Kuramı, Kurumsal Örgüt Kuramı, Örgütsel Ekoloji Teorisi şeklinde sırlanabilmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere fazlasıyla eleştirel yıllar olmuş ve bilimin ilerlemesine yüksek oranda katkı yapıldığı yıllar olmuştur. Son olarak bu dönemle ilgili söylenebilecek olan husus, yeni yaklaşımların ortaya atılmasından daha ziyade yaklaşımların felsefi olarak eleştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi gerektiğine vurgu yapması, şeklindedir.

- 1990'lı Yıllar: Bu yıllar Avrupa'da daha fazla Kuzey Amerika'da yapılan çalışmaların ilgi gördüğü yıllardır. Bir önceki eleştirel dönemin aksine daha birlikte olmayı vurgulayan, ayrışmayı desteklemeyen, bütünleştirici yaklaşımlar olarak adlandırılabilir. Fakat bu çalışmalar devam ederken nicel araştırmalar ve nesnelci anlayış da hala devam etmektedir. Bu bütünleştirici çabaların günümüzde ise hala karşılık bulamadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüzde örgüt kavramı, işleyişi veya yapısı hakkında bilim insanlarının ortak bir kanaate ulaştığı söylenememektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar dikkate alındığında neredeyse geçen iki yüzyılın ardından örgüt kavramı ile ilgili çalışmaların hız kesmeden devam ettiği ve edeceği rahatlıkla söylenebilir. Özellikle küreselleşme, bilgi akış hızının artması, teknolojinin her geçen gün artması, insanların daha sorgulayan ve öğrenmeye istekli bir yapı kazanması bilimin her alanında yeniliklerin ortaya çıkmasına, kavramların anlamlarının değişmesine veya yeni kavramların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Örgüt kavramı da bu kavramlardan biridir. Özellikle merkezinde insan unsurunun bulunması, insanın ise sürekli değişime açık bir yol izlemesi yapılan çalışmaların aralıksız sürmesine neden olmaktadır.

Bu tarihsel süreç içerisinde Türkiye'de örgüt kavramı ile ilgili yapılan çalışmalardan da bahsetmek gerekmektedir. Örgüt üzerine yapılan çalışmalar Türkiye nezdinde 1990 yıllardan günümüze kadar ciddi bir artış göstermiştir. Öncesinde yapılan çalışmalarda olmasına rağmen bu dönem çalışmaların daha bilimsel zemine

yerleştirildiği çalışmalar olmuştur. Özellikle 1990'lı yılların sonrasında birçok lisansüstü eğitim kurumu örgüt kuramlarına ağırlık vermeye başlamış, eğitim içeriklerine konuyu dahil etmeye başlamışlardır. Daha öncede bahsedildiği üzere bütünleştirici çalışmaların yoğunluk kazandığı bu dönem Türkiye açısından da kabul görmüştür. Türkiye'de bulunan alandaki çalışmalar daha çok problemlerin nasıl çözülebileceğine dair öneriler geliştirmeye yönelik, eğitimsel ve kurumsal değişimlerin yapılması gerektiğine vurgu yapan çalışmalar olarak değerlendirilebilir (Kırkbeşoğlu vd., 2015).

Tüm bahsedilen tarihsel süreç özetlendiğinde 1990'lı yılların sonlarına doğru giderek hız kazanan, her geçen gün daha fazla yaklaşımın ortaya çıktığı, her yaklaşımın birtakım sebepler neticesinde savunucu bulduğu fakat ortak bir kanaatin oluşmadığı görülmektedir. Aslında bilim yapmak söz konusu olduğunda ortak bir kanaatin olmaması örgüt kavramının da giderek gelişmesine sebep olabilir. Literatür incelendiğinde örgüt ile ilgili yaklaşımların esasen ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bir taraf Kuzey Amerika ki bu yaklaşımın bilim insanları örgütlerin daha bütünleştirici bir yapıda olması gerektiğini ve insanları bir arada tutan bir yapıda olması gerektiğini savunmaktadır. Diğer yaklaşımı savunan bilim insanları ise, diğer yaklaşımı savunan araştırmalara rakip olan ve her geçen gün farklı eleştirilerle kavrama katkı sağlamaya çalışan Avrupalı bilim insanlarını tanımlamaktadır. Genellikle örgütlerin yapıları, biçimleri, örgüt kültürleri bu iki yaklaşım etrafında yaşanan gelişimler ve etkileşimler neticesinde gün yüzüne çıkmıştır. Unutulmaması gereken ise Türk bilim insanlarının son zamanlarda literatüre yapmış oldukları katkıların giderek artması neticesinde, kavram ile ilgili söz sahibi olma şansları da her geçen gün artmaktadır (Taşçı,2013).

### **1.1.3. Örgüt Bileşenleri**

Yaşar (2005) örgütlerin devamlılıkları ve sürdürülebilirlikleri için bazı unsurlara sahip olmaları gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu unsurlar kendi içerisinde iki alt başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki yapısal unsurlar, ikincisi ise süreçle ilgili unsurlardır. Bu bileşenler şu şekilde açıklanabilmektedir (Child, 2005);

- Yapısal Unsurlar: Örgütün kendi içerisinde barındırmış olduğu yapısal unsurlar kendi içerisinde de ikiye ayrılmaktadır. Öncelikle açıklanması gereken unsur örgütün temel yapısıdır. Örgütün sahip olduğu temel yapı sayesinde, grup üyeleri arasında sorumluluklar daha açık ve net bir şekilde dağılım

göstermektedir. Temel yapı bileşeni yardımıyla, önceden iş tanımı yapılmış ve ayarlanmış görevler veya sorumluluklar grup üyeleri arasında daha rahat dağılabilir. Bu dağıtımın sağlamış olduğu diğer bir fayda ise verilen sorumlulukların, yöneticiler tarafından daha rahat bir şekilde denetiminin yapılmasıdır. Bir örgüt içerisinde en önemli faktörün insan olduğu düşünüldüğünde, sürekli olmasa da kontrol mekanizmasının aktif bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İşlerin ve sorumlulukların hangi grup üyelerine verildiğinin bilinmesi ise kontrol ve denetim mekanizmasının daha hatasız bir şekilde işlenmesini sağlayacaktır. İkinci yapısal unsur ise örgütlerde var olan düzenin korunması adına önemli olan prosedürlerdir. Fakat burada bahsedilen prosedürler genellikle grup üyelerinin davranışları üzerinde odaklanmaktadır. Böylece hem grup üyeleri kendine verilen görevleri eksiksiz bir şekilde gerçekleştirebilecek hem de performansı daha anlaşılabilir bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bahsedilen prosedürler örgüt içerisinde yer alan faaliyetleri, kuralları ve daha önceden belirlenmiş olan standartları içermektedir.

- Örgüt unsurlarının ikinci ise süreçsel bileşenlerdir. Bu unsur örgütlenme süreci olarak da adlandırılabilir. Bu bileşenin içerisinde kişilerin bir bütün şeklinde örgüt içerisinde yer almasını ifade eden bütünleşme sürecidir. Diğer bir deyişle, toplam bir değer yaratmak için örgüt faaliyetleri arasında uyum sağlanmasıdır. Kontrol ise örgütün önceden belirlenen hedeflerine ulaşılması adına grup üyelerinin erişimlerinin ve faaliyetlerinin izlenmesini içermektedir. İş birliği, grup üyelerinin örgütün ortak hedeflerine ve amaçlarına ulaşılması adına gereken güç birliğini ifade etmektedir. Son unsur olan ödül ise, grup üyelerinin faaliyetleri gerçekleştirirken motive olmasını sağlayan araçlar şeklinde tanımlanabilir.

Örgüt iklimi ile şu ana kadar açıklanan tüm unsurlar arasında bir dizi ilişki çalışmaları ile ispatlanmıştır. Bir yanda yapısal ve süreçsel unsurlar, diğer yanda performans ve memnuniyet arasındaki ilişkiler, örgüt iklimi yakın bir ilişki içerisinde yer almaktadır. Yapısal ve süreçsel unsurlar, performans ve memnuniyetle örgütsel iklimden daha az güçlü olmalıdır çünkü iklim, örgütsel çevre ile sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiyi yumuşatan bir değişkendir (Lawler vd., 1974).

Çalışmanın bu aşamasında bahsedilen örgütlenme sürecinden de bahsedilmesi faydalı olacaktır. Literatür dikkate alındığında örgütlenme süreci bazı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaların sırayla gerçekleşmesi örgütün sağlıklı bir yapı kazanması, tüm unsurlarına dikkat edilerek kurulması ve devamlılık sağlaması adına önem teşkil etmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Nurluöz, 2015):

- Amaçların ve bu amaca nasıl ulaşılabileceğinin planının ortaya konulması gerekmektedir. Bu planlama grup üyeleri arasında bütünleşmeye ve kontrolün daha rahat bir şekilde gerçekleşmesine imkan vermektedir.
- Yapılacak faaliyetlerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu aşama aslında iş tanımlarının açık ve net bir şekilde yapılması gerektiği ile bağdaştırılabilir.
- Çeşitli iş analizleri yöntemleri ile faaliyetlerin sınıflandırılması sağlanmalıdır. Bu iş analizleri yöntemleri, gözlem, anket, mülakat, iş envanterleri, durum analizi, fonksiyonel iş analizi, kritik olay tekniği şeklinde isimlendirilmektedir.
- Örgütteki bireylerin yetki ve sorumluluklarının tespit edilmesi ve işbölümünün dengeli ve adil bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- Yeni işe alımların gerçekleştirilmesi için kişilerde aranılan kriterlerin net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.
- Mevcut yapılan iş tanımları gibi yeni istihdam sağlanacak pozisyonlar için de iş tanımlarının net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.
- Örgütün faaliyetleri için fiziki ve teknik şartları sağlamak.
- Yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının net olarak ortaya konulması, bunların sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin kendi aralarındaki iş dağılımını belirlemek.
- Diğer örgütler ile hangi şekilde iletişim kurulacağını ve yapılacak muhtemel işbirliklerinin kriterlerini belirlemek.
- Tüm departman yöneticilerinin genel örgüt yapısı içerisindeki yetki ve sorumluluk sınırlarını belirlemek.
- Bilimsel normlar çerçevesinde yetkin kişilerin istihdam edilmesini sağlamak.

#### **1.1.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürünün Yararları**

Pettigrew (1979), farklı bir antropolojik temel içeren örgütsel kültür terimini resmi olarak kullanan ilk kişidir. Kısa bir süre sonra, özellikle Deal ve Kennedy (1982), Ouchi (1981), ve Peters ve Waterman (1982) bu kavramın yaygın

popülaritesinden sorumlu olan örgüt kültürü ve ideal yönetim ile ilgili birçok çalışmaya literatürde yer vermişlerdir. Bu ilk yazı, tipik bir kurumsal yapı içinde öncelikle yöneticiler için hazırlanmıştır. Ayrıca bu yazılar yalnızca yönetim anlayışında hızlı bir düzeltme ve örgütlerin diğer örgütlere karşı rekabet avantajı sağlamaları için tasarlanmıştır (Bellot, 2011).

Bu aşamalardan sonra hem örgütlerin hem de bilim insanlarının örgüt kültürü kavramına karşı bakış açıları giderek değişmeye başlamıştır. Örgüt kültürüne yönelik akademik ilginin artmasının arkasındaki temel mesele ise kurumların katı bir bilimsel yönetim anlayışından giderek vazgeçmesi, insani değerler ve kültürün daha yumuşak, daha insancıl bir anlayışını vurgulaması, son olarak örgütlerin var olan insanı yaklaşımlarının bu yaklaşımla değiştirilebileceği fikridir (Parker, 2000). Örgüt kültürü perspektifi, çağdaş örgütsel davranış kuramlarının çoğuna meydan okuduğu için, örgüt kuramının karşı kültürü haline gelmiştir (Shafritz ve Ott, 1987).

1980'lerde, örgüt kültürü için kavramsal temel daha da geliştirilmiştir. Daha önce belirtildiği gibi, uygun tanımlama ve değerlendirme konusunda bilim adamları ve disiplinler arasında olan anlaşmazlıklar giderilmeye başlanmıştır (Bellot, 2011). Kültür üzerine yapılan en son araştırmalar ya Schein'in (1987) tanımına atıfta bulunur ya da onun çalışmalarının bir türevini kullanır. Schein'in bir sosyolog olarak köklere ve yeni çalışanların entegrasyonuna olan ilgisi, tanımında açıkça görülmektedir. Schein'in (1987) yapmış olduğu çalışmada, örgüt kültürü kavramını; Örgüt kültürü, belirli bir grubun, dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği, geçerli sayılacak, dolayısıyla yeni üyelere öğretilecek kadar iyi çalışan temel varsayımların bir modelidir. Bu problemlerle ilgili olarak algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak örgüt kültürünü görmektedir. Örgüt kültürü unsurları olarak davranış kalıpları, mimari, ofis düzeni, kıyafet kuralları vb. unsurlar sayılabilir.

Örgüt kültürü kavramının hem örgüt için hem de örgütün grup üyeleri için birçok faydası bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili bu faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (<https://www.lumapps.com/>, 2022):

- 1- Örgüt kültürü örgütün değerlerini tanımlamaktadır. Her örgüt kültürü ayrı bir kişilik gibidir. Örgüt kültürü, üretilen mal veya hizmetlerle de uymalıdır.



- 2- Kurumsal kültür, marka kimliğini yükseltir. Örgütleri rakiplerinden farklı kılmak için güçlü bir kurumsal kültüre sahip olmak gerekmektedir. Kurumsal marka, tek bir üründen ziyade şirketin genelini tanımlamaktadır. Örneğin, "Apple", "Nike" veya "Tesla" denilince akla herhangi bir ürününden önce şirketin adı veya markası gelmektedir.
- 3- Güçlü bir örgüt kültürü, işletmelerin daha yüksek kalibreli iş adaylarını çekmesine olanak tanımaktadır. Tüm organizasyonlar, mevcut pozisyonların istihdamı için en nitelikli, en yüksek kalibreli iş adaylarını çekmek ister. Örgüt kültürünün amaçlarından biri çalışanlar arasında aidiyet duygusu yaratmaktır. İşe uyum sağladığını hisseden kişilerin bir şirkette kalma olasılıkları çok daha yüksektir. Ayrıca iş gücü devir oranları düşmektedir. Zayıf şirket kültürüne sahip organizasyonlar ise etkili performans gösteren çalışanları cezbetmekte daha fazla zorluk yaşayacaklardır. Bu sorun, şirketin satış ve müşteri hizmetleri sonuçlarında da kendini gösterecektir.
- 4- Başarılı bir organizasyon kültürünün çalışan beklentilerini karşılaması daha olasıdır. Hiç kimse işyerinin, yöneticilerin ve çalışanların geçinemeyeceği bir yere dönüşmesini istemez. Bu durum, çalışan performansında örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, işlerini en iyi şekilde yapmak için kendilerini güvende, desteklenmiş ve değerli hissetmeye ihtiyaç duyarlar. Şirket bu tür bir kültürü sağlayamazsa, adayları örgüt içerisinde tutmakta zorlanacaktır.
- 5- Örgütler, kendi kurumsal kültürlerinin kontrolü altındadır. Bu sebeple örgüt kültürünü sürekli değerlendirmeli ve gerektiğinde değiştirmelidirler.
- 6- Kültür, çalışanları örgütün hevesli savunucuları olmaya teşvik eder. Olumlu bir organizasyon kültürüne sahip bir şirket, çalışanları örgütün savunucusu olmaya teşvik edebilme avantajına sahiptir. Çalışanlar, çalışmalarını için kendi çıkarlarını maksimize etmek ile ilgilenmektedir.
- 7- Olumlu bir organizasyon kültürü, örgütün en iyi yetenekleri elde tutmasına da yardımcı olmaktadır. Örgütte gelişen bir topluluğun parçası olduklarını hisseden çalışanların iş yerinde kalma olasılıkları daha yüksektir.
- 8- Örgüt kültürü, yeni çalışanları olumlu bir işe alım süreciyle karşılamaktadır. Yeni bir çalışan, şirkete katıldıktan sonraki ilk gün ve haftalarda örgüt kültürünün ve iletişimin önemini hissetmektedir.

- 9- Bir şirket kültürü, bir grup insanı bir ekibe dönüştürmede etkili bir araçtır. Bir örgüt kültürü farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip çalışanları ortak hedeflere ulaşmak için bir araya getirmektedir. Başarılı bir organizasyon yapısı ile çalışanlar, şirketin hedeflerine ulaşmak için gereken görevlere odaklanırlar.
- 10- Örgüt kültürü, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını etkilemektedir. Örgüt kültürünün çalışan sağlığı üzerinde doğrudan bir etkisi birçok çalışmada tespit edilmiştir. Örneğin, destekleyici bir şirket örgüt kültüründe, çalışanlar sağlık sorunları için uygun bakımı arama konusunda kendilerini rahat hissederler. İşverenlerinin onların iyi olmalarını istediğini bilmektedirler.
- 11- Sağlıklı kültürler sağlıklı bir çalışma ortamını desteklemektedir. Örgüt kültürü, başarılı bir iş yürütmenin çok önemli bir parçasıdır. Örgüt kültürü, çalışanlar için iş akışını yönetmede yönergeler sağlamaktadır. Sağlıklı kültürler ayrıca çalışanların birbirlerine nasıl davranacakları konusunda rehberlik etmektedir.
- 12- Örgüt kültürü, işte sağlıklı bir rekabet duygusunu da teşvik etmektedir.
- 13- Örgüt kültürü, tüm çalışanlar için eşit bir oyun alanı yaratmaktadır. Bir organizasyonun kültürü iyi işlediğinde tüm çalışanlara adil davranmak daha kolay bir hale gelmektedir. Hiç kimse zorbalığa uğramayacak veya ayrıcalıklı muamele görmeyecektir. Çalışanlar kendi işlerini en iyi şekilde yapar ve istendiğinde diğer çalışanlara da yardım eder.
- 14- Sağlıklı bir çalışma kültürü, grup üyeleri içerisindeki en iyinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Sağlıklı bir kültür, grup üyelerinin fikirlerini diğer grup üyeleri ile paylaşma önlemektedir.

### **1.1.5. Örgüt Kuramları**

Örgütsel teoriler veya örgüt kuramları, toplumsal faaliyetleri ve coğrafi çevresi ne olursa olsun, herhangi bir örgüte uygun olan genel fikir ve yaklaşımların oluşturulmasıyla ilgilenmektedir. Örgütsel teorinin ana çalışma ögesi, resmi veya karmaşık olan organizasyonlar şeklinde ifade edilebilir. Örgüt teorileri ile ilgilenen bilim insanları, kuruluşların genellikle kendilerine özgü hedefleri, yönergeleri, hiyerarşisi, üyelik tanımları ve güçlü kariyer izleri fikirleri olduğunu savunmaktadır. Örgütsel teori, temel örgütsel düzenlemenin üyelere ilham vermek ve örgütü düzenleyenlerin hedefleriyle uyumlu sonuçlar vermek için ne şekilde çalıştığıyla ilgilenmektedir. Aynı zamanda, bir organizasyonun dış dünyasının, belirli bir

organizasyon ile hangi uyum seviyesinde hareket ettiği ve nasıl etkilediğiyle ilgilenmektedir. Son olarak, çekirdek örgütün ve dış alanın örgütsel varoluşu nasıl etkileyebileceği konusunda fikirlerini sunmaktadırlar (Fligstein, 2001).

Çalışmanın bu bölümünde örgütün yapısının ortaya çıkmasına ön ayak olan kuramlar ele alınmıştır. Fakat literatür taraması yapıldığında birçok kuramın daha önceki çalışmalarda defalarca ele alınması sebebiyle çalışmada daha az incelenmiş olan ve çalışmanın özünü bozmayacak, tarihsel gelişim sırasına zarar getirmeyecek üç kuram incelenmiştir. Bu kuramlar sırasıyla Weber'e ait olan Bürokratik Örgüt Kuramı, Destekleyici Örgüt Teorisi ve son olarak, Yenilikçi Örgüt Teorisi ele alınmıştır. Weber'in örgüt teorisi de daha önceki çalışmalarda sıklıkla ele alınmıştır. Fakat kronolojik sıraya dikkat edilmesi ve bürokrasi kavramının literatürde ilk defa kullanılması sebebiyle bu çalışmada da yer verilmiştir.

#### **1.5.1.1. Bürokratik Örgüt Kuramı**

Bürokrasinin çağdaş sosyolojik çalışmasını başlatan Max Weber (1864-1920), sözcüğü aşağılayıcı çağrışımlardan kurtarmış ve örgütlerin amaçlarına rasyonel bir şekilde ulaşmak için bürokrasinin gerekliliğini vurgulamıştır. Weber, yarattığını “ideal tip” olarak adlandırmıştır. İdeal tip, bir organizasyon tarafından seçilen en makul girişimler şeklinde tanımlanabilmektedir. Hiyerarşik bir düzenlemede veya organizasyonda bir bireyin patronunun talimatlarını neden kabul ettiğini bulmak amacıyla üç ideal otorite tipi hakkında tartışma yürütmüştür. Weber'e göre otorite türleri şu şekilde ifade edilmektedir (Legaard & Bindslev, 2006);

- Geleneksel otorite: Otoritenin miras alındığı ve bağımlı astlara dayandırıldığı geleneksel olarak şekillendirilmiş meşruiyete odaklanmaktadır. Bir diğer deyişle bireyler yaşadıkları toplum içerisinde kendilerini ve yaşam biçimlerini toplumun geçmişten gelen geleneklerine ve göreneklerine göre belirlemektedir. Bireyler bu örfler, adetler, alışkanlıklar neticesinde her türlü karar alma davranışlarını gerçekleştirmektedir. Bireyler ne yapıp yapmaması gerektiğini bu düzene göre sağlamaktadır. Geleneksel otorite tipini benimseyen toplumlarda kişilerin yaşam biçimlerini değiştirme şansları daha azdır. Bu açıklamalardan yola çıkıldığında örgütlerde de toplumlarda olduğu gibi bir yapı ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşinin en tepesinde yer alan kişi ile en altında yer alan kişi buldukları örgütlerin iş şartlarına, uyguladıkları yöntemlere,

örgütlerin adetlerine tam uyum göstermektedir. Ayrıca kişilerin bu uyumu bilerek ve isteyerek gösterdikleri unutulmamalıdır. Aslında çalışanlar daha işe girmeden önce ilgili şartları kabul etmiş sayılmaktadır. Geleneksel otoriteye dayanan yetki kaba kuvveti veya zor kullanmayı içermemektedir (Gödek, 2006).

- Ussal-Yasal Otorite: İş, emir komuta zinciri vb. için normatif prosedürlere dayanan bürokratik otorite tipini ifade etmektedir. Bu otorite tipinin akılcı, yasal ve bilimsel yaklaşımları dikkate aldığı unutulmamalıdır. Bu otorite tipinin en temel özelliği yetkinin kişisellikten uzak olmasıdır. Yönetim gücünü elinde bulduran kişiler bu yetkileri, seçim yoluyla yani demokratik bir yöntemle elde etmişlerdir. Ayrıca seçim ise tamamen yasal ve ussal kurallar neticesinde yapılmaktadır. Bu yetki tipinde verilen emirler veya görevler herkesi eşit derecede ilgilendirmektedir. Daha öncede söylendiği gibi burada yönetim faaliyetinin tamamı ve içerikleri yasalara, kurallara yani hukuksal normlara göre belirlenmektedir. Örgüt tipleri dikkate alındığında ise Weber bu modelin örgüt yönetimlerinde veya yapılarında kullanılabilir en iyi model olduğunu öne sürmektedir. Bunu ise bazı nedenlere bağlayarak pekiştirmektedir. Öncelikle bu modelin diğer otorite tiplerine göre daha sürdürülebilir olduğunu öne sürmüştür. Aynı zamanda bireylerin ilgili makam ve mevkilere atanırken ussal olarak atandığını söylemiştir. Aslında burada Weber liyakat ilkesine de vurgu yapmıştır. Yöneticilerin seçilirken ilgili görevleri gerçekten yerine getirebilecek yetenekleri olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan burada verilen görevlerin yasal dayanakları olduğuna, dolayısıyla yöneticilerin yetkilerinin de hukuksal normlara dayandığına vurgu yapmıştır. Böyle kişiler keyfi kararlar almaktan mümkün olduğunca kaçınmak zorunda kalacaklardır. Son olarak yapılacak olan işlerin ve verilen görevlerin tanımlarının da sınırları açık ve net bir şekilde belirlenmiştir (Gödek, 2006).
- Karizmatik otorite: Bir tür 'baştan çıkarma' ve dolayısıyla takipçilerin kendini adaması üzerine inşa edilen belirli otorite tipini ifade etmektedir. Burada baştan çıkarma tabiri ile kastedilen, takipçilerin liderlerinin fiziksel veya kişisel özelliklerinden ciddi bir şekilde etkilenmeleri ve bu etki sonucunda itaat etmeleridir. Karizmatik otorite tipinde de tıpkı geleneksel otorite tipinde olduğu gibi kişisel yetki barındırmaktadır. Karizmatik otorite genellikle Allah

tarafından kişiye bahşedilen üstün özellikler neticesinde kişiye yetki vermektedir. Yani kişi yönetim faaliyetini kişisel üstünlükleri neticesinde yürütmektedir (Gödek, 2006).

Weber'in yaklaşımında ayrıca bürokratik örgüt tipinin hangi karakteristik özelliklere sahip olması gerektiği de belirtilmiştir. Weber, yaklaşımın önemli noktalarını netleştirmek adına ideal tip bürokrasiye bazı özellikler atfetmiştir. Weber tarafından tarif edildiği şekliyle Naidu (1996) tarafından özetlenen bürokrasinin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir;

1. Bürokratik ofisler hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır; yani her alt makam, daha büyük bir makamın gözetimi ve denetimi altındadır.
2. Her ofisin meşru mantıkta açıkça sınırlanmış bir eylem alanı vardır.
3. Bürokratlar, sertifikalar veya rekabetçi sınavlarla kararlı olarak katı niteliklerin kaynağına göre seçilir.
4. Bürokratlar, açık bir anlaşma kaynağına göre seçilmez, seçilir. Resmi bürokratların her zaman istifa etmelerine izin verilir.
5. Bürokratlar, örgütün hiyerarşisinde yer almaya izin veren, para cinsinden sabit ücretleri kabul eder. Büyük ölçüde emeklilik maaşı alma hakları vardır.
6. İş, bürokratların tek veya en azından kilit işidir.
7. Terfilerin liyakat merkezli olduğu ve/veya kıdem terfisinin amirin kararına dayandığı bir kariyer ilerleme yapısı vardır.
8. Bürokratlar, makamlarını ve idarenin kaynaklarını belirtmezler. Pozisyonunu uygun tutamaz.
9. Bürokratlar, sıkı ve düzenli bir disiplin içerisindedir ve ofisin davranışını düzenlemektedirler.
10. Bürokratik bir organın çalışanları, bireysel olarak sınırsızdır ve yalnızca kişisel olmayan resmi sorumlulukları bakımından otoriteye tabidir.

Buraya kadar sayılan tüm unsurlar bürokratik örgüt modelinin esasları olarak adlandırılabilir. Fakat literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında bürokratik örgüt modelinin olumsuz yönleri neticesinde bazı eleştirilere maruz kaldığı da görülmektedir. Çalışmada bu kısım sonlandırılmadan bu olumsuz yönlerinden de kısaca bahsetmek gerekmektedir.

Öncelikle bürokratik örgüt ile yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren örgütler değişime fazlasıyla kapalı bir hal almaktadır. Her türlü faaliyetin kural ve prosedürlerle belirlendiği bu model değişime karşı fazlasıyla direnç göstermektedir. Diğer bir eleştiri yönetimde kişilerin etkisinin sifıra yakın olmasıdır. Modern yönetimlerde birey etkisi indirilmeli ancak asla insan etkisiz bir unsur haline getirilmemelidir. Aynı zamanda örgüt içerisinde bölümler arası koordinasyon yok denecek kadar azdır. Başka bir eleştiri ise bürokratik örgütlerin aşırı kırtasiyecilik gibi bir kaybı bulunmaktadır. Bunun en büyük nedeni ise yukarıda da bahsedildiği gibi bürokratik örgütlerde yapılan her faaliyet yazılı olarak gerçekleşmekte ve hiyerarşik düzen gereği bir üstün onay alınarak gerçekleştirilmektedir. Ayrıca bu katı hiyerarşik düzen aşırı denetim mekanizmasını da çalıştırmaktadır. Bu örgüt tipi içerisinde yer alan bireyler inisiyatif almaktan giderek uzaklaşmaktadır. Eleştirilerden bir diğeri bürokratik örgütlerin fazla siyasallaşma eğilimi göstermeleridir. Son olarak bilim insanları kurulan bürokratik bir örgütün zaman içerisinde yararı ortadan kalksa dahi kendini ortadan kaldırmanın zor olduğunu ifade etmektedir. Bu ise bürokratik örgütlerin kendi kendilerini devam ettirme gibi olumsuz bir özelliğe sahip olduklarını göstermektedir (Gödek, 2006).

#### **1.5.1.2. Destekleyici Örgüt Kuramı**

Yetgin (2017) tarafından yapılan çalışma sonucunda da aktarıldığı üzere destekleyici örgütler için en önemli değer, örgüt içerisinde yer alan grup üyelerinin mümkün olan en uzun süre bir arada tutmaktır. Diğer yandan bu örgütler değerlere ve inançlara fazlasıyla önem vermektedir.

Kathryn (2002) yılında yapmış olduğu çalışmada, başlangıçta destekleyici örgüt kültürünü, örgüt içindeki çalışanlar arasında tutarlı bir değerler, inançlar, varsayımlar ve uygulamalar dizisi olarak kavramsallaştırmıştır. Ardından, tutarlı değerlerin, inançların, varsayımların ve uygulamaların yaygınlığının yanı sıra, örgüt içindeki üyelerin çeşitli değerlerinin, inançlarının, varsayımlarının ve uygulamalarının tutarlılığının kapsamına çok fazla vurgu yapmıştır. Aslında Kathryn tarafından destekleyici örgüt, çalışanın ve örgütün bir bütün olması şeklinde ifade edilmiştir.

Destekleyici örgütlerin birden fazla özelliğinden bahsedilebilmektedir. Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir. Birden fazla öğrenin (değerler, inançlar vb.) birleşmesinden meydana gelmektedir. Örgütü hayatın olağan akışına karşı düzene sokmaktadır. Bu düzen örgütün tutumları, davranışları, örgütün değerleri, normları,

örgütün çevresel ilişkileri konularını içerebilmektedir. Diğer bir özellik destekleyici örgüt kültürü, grup üyeleri arasında ortak bir dilin veya algının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Olası kriz dönemlerinde örgütün kültürünün radikal değişimlere karşı direncini arttırmaktadır. Destekleyici örgüt kültürünün diğer bir özelliği ise örgütün varlık gösterdiği süreç içerisinde örgüte özgü bir karakter geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Yetgin, 2017).

Schein (1992), ödüllendirme ve tazminat, iletişim, eğitim ve büyüme fırsatları gibi destekleyici kültürün ve ayrıca denetim desteğinin çalışan iş tatminleri, motivasyonları, performansları için büyük bir itici güç ve rekabet avantajı kaynağı olduğuna inanmaktadır. Bununla birlikte, her örgütün kültürünün destekleyici olması, ancak belirli koşullarla sınırlandırılması gerektiğini savunmaktadır.

Ayrıca destekleyici örgüt yapısına sahip olan örgütlerin grup üyelerinin bürokratik örgütlerde olanın aksine daha fazla inisiyatif alma ve risk alma şansları bulunmaktadır. Çalışanların arasındaki bilgi akış hızı ve bilgi alışverişi diğer örgüt yapılarına oranla çok daha fazladır. Destekleyici örgüt kültürlerinde grup üyelerinin yapmış oldukları bireysel ve ufak hatalar dolayısıyla fazla tepki verilmemekte, aksine bu hataların birlikte giderilmesi yolunda politikalar izlenmektedir. Ayrıca kişilik haklarına ve bireylerin kişisel çıkarlarına fazlasıyla önem verildiği de unutulmamalıdır (Danışman ve Özgen, 2003).

Yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütün kültüründen yeterince memnun olmaları durumunda, şirketin rakiplerine göre performans düzeyini iyileştirmek için özenle çalışmak için motive olacaklarını iddia edilmektedir. Grup üyeleri örgüt kültürü ile bütünleşmiş ve memnunsalrsa çalışanların yükümlülükleri tutarlı olmakta ve sonunda organizasyonun performans seviyesi yükselmektedir. Bununla beraber, her örgütün destekleyici kültürünün çalışanların iş tatminini artırabileceğini ve örgütün iş gücü devir oranını azaltabileceği bilim insanlarınca savunulmaktadır (Asiedu, 2015).

Özetle, destekleyici bir organizasyon kültürü, çalışanların sağlığını, güvenliğini ve refahını optimize eden sosyal ve psikolojik koşulları sağlamaktadır. Bu sayede, örgüt grup üyelerinin hem büyümesini hem de gelişmesini yüksek oranda desteklemektedir. Örgütün içerisinde yer alan grup üyeleri, çalışmaları ve kuruluşları arasında isteyerek olarak olumlu ilişkiler kurmaya çabalamaktadırlar. Bir kuruluş destekleyici bir kültüre sahip olduğunda, çalışanların hizmet sunumunu, ürün kalitesini

ve genel kurumsal performansı artıracak şekilde doğal olarak en iyi şekilde meşgul olmalarını, yetkilendirilmelerini ve performans göstermelerini garanti altına almaktadır, denilebilir (<https://www.wellnessnb.ca/>, 2022).

İncelenen destekleyici örgüt kuramının hangi faydaları sağladığı şu şekilde özetlenebilmektedir (Yetgin, 2017);

- Destekleyici örgüt kültüründe değerlerin, inançların ve ilişkilerin fazlasıyla önem teşkil ettiğinden bahsedilmiştir. Eğer grup üyeleri bu inançları ve değerleri kendileriyle bütünleştirirlerse, içerisinde yer aldıkları örgüte çok daha fazla sahip çıkacaklar, örgüte olan bağlılıkları da çok daha fazla artmış olacaktır.
- Destekleyici örgütlerin çalışanlarına sahip çıkma oranları, diğer örgüt yapılarına göre çok daha fazladır. Çalışanların kişisel çıkarlarına ve haklarına çok daha fazla saygı duymaktadırlar.
- Destekleyici örgüt kültürü grup üyelerinin daha fazla inisiyatif ve risk almalarına imkan tanımaktadır. Çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırma konusuna dikkat etmektedir.
- Grup üyelerinin yer aldıkları örgütten onlara destek olduklarını görmek, çalışanların örgüt hakkında birçok olumlu duygu beslemesini sağlayacaktır, bununla birlikte bireyler arasındaki ilişkiler ve işbirliği giderek artacaktır.
- Desteklenen çalışanların sorumluluk alma istekleri, görev bilinçleri, yaptıkları işe karşı özverileri giderek daha da artacaktır.
- Çalışanlar için olumlu olarak gözüken destekleyici örgüt kültürü örgütün gelişimi ve devamlılığı için de birçok hususta önem teşkil etmektedir. Öncelikle çalışanların daha çok motive olduğu ve olumlu duygu beslediği örgüt çok daha etkin, verimli ve karlılığı yüksek bir örgüt olacaktır.

Yukarıda sayılan tüm bu olumlu yönler çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine, performanslarının artmasına, örgüt ile grup üyesi arasında olumlu ilişkilerin ortaya çıkmasına, bireylerin birbirleri ile düzgün ilişkiler kurmasına, çalışanın örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına imkan vermektedir. Aynı zamanda grup üyelerinin kendilerini iyi hissetmesi örgütün daha etkin ve verimli bir işleyişe sahip olmasını sağlayacaktır. Tüm bu olumlu duygular örgütlerin sürdürülebilir olmasını ve hayatta kalmasını sağlayacak önemli noktalar olarak dikkate alınmalıdır. Bu olumlu



görüşlerin yanı sıra bilimsel metinler içerisinde destekleyici örgüt kuramı adına birtakım eleştirilerin de var olduğu unutulmamalıdır. Bu eleştirilerden de bahsetmek gerekmektedir.

Belirtilen değerlendirmelerin aksine, Perrow (2014) yılında yapmış olduğu çalışmada, destekleyici kültürün bazen çalışanların şirketten kısıtlanmasız taleplerde bulunmasına neden olabileceğini söylemektedir. Ayrıca bu isteklerin çalışanlar tarafından uyum ve değişimin önünde olumsuz bir engel olarak kullanılabileceğini gözlemlemiştir. Burada eleştirinin temel noktası çalışanların hangi koşulları altında ve hangi düzeyde isteklerinin karşılanacağını örgüt tarafından önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu belirlenen sınırları ise çalışanlara bildirildiği takdirde bu problemin çözülebileceği söylenebilir. March ve Simon (1958) ayrıca grup üyelerine sağlanan ödüllendirme, tazminat, kariyer fırsatları, eğitim imkanları, iletişim ve denetim desteği gibi destekleyici kültürün bazen hedeflerin yer değiştirmesine yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Görünüşte çalışanları için fazlasıyla pozitif olan bu avantajlar daha çok örgüt için negatif anlamlar ifade etmektedir. Bu destekleyici kültürlerin çalışanların dikkatini örgütsel hedeflerden kişisel gelişimlerine veya kazanımlarına kaydırabileceğini savunmaktadırlar. Bireyler örgütün çıkarlarını düşünmek yerine kendi çıkarlarını daha ön plana çıkarmaktadırlar. Merton (1949) ise davranış normları ve verilen görevleri yerine getirmek grup üyeleri tarafından daha önemli bir hale gelirse, organizasyonun asıl amacı zedelenebilmektedir.

Örgütlerin kültürel özellikleri (adil ödüllendirme, ücret, iş güvenliği, değerlendirme ve terfilerde adalet, ücret ve yan hakların adaleti vb.), büyüme fırsatı (çalışan eğitimi, eğitim, kariyer geliştirme fırsatları vb.), etkili iletişim (değişim) olduğunu ortaya çıkardı. Fikirler, gerçekler, duygular ve saygı) ve örgütsel destek (kişisel ve ailevi konularda destek, personel prosedürlerinde adalet, karar verme süreçlerinde destek) örgütlerin çalışanlarını elinde tutabilmesi, bağlılıklarını ve sadakatlerini kazanabilmesi açısından büyük önem teşkil etmektedir. Yapılan tüm eleştirilere rağmen destekleyici özelliklere gereken özeni göstermeyen herhangi bir örgütün, çalışanlarının bağlılığını ve sadakatini kaybetme ihtimalinin yüksek olduğu yaygın bir kanaat olarak literatürde yer almaktadır (Asiedu, 2015).

### 1.5.1.3. Yenilikçi Örgüt Kuramı

Örgütlerde yer alan farklı uygulamalar ve faaliyetlerin tamamı örgütün sahip olduğu yönetim yapısı ve örgüt kültürü ile ilişkilidir. Bir örgüt yapısının yeniliklere açık, değişim adına gerekli fikirlerin üretilmesine imkan sağlayan, bu değişimlerin örgüt içerisinde kabul edilmesine ve uygulanması adına gerekli politikaları benimseyen bir tutum sergilemesi örgüt için faydalı olmaktadır. Örgütün uygulamış olduğu bu politikalar zaman içerisinde çalışanların örgüt kültürü ile bütünleşmesi dikkate alındığında, çalışanlarında değişime ve yeniliklere açık bir hale gelmesine ön ayak olacaktır. Yukarıda söylenenler dikkate alındığında örgütlerin değişime açık bir hale gelmesi aynı zamanda çalışanlarının da sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlar yenilikçi örgüt kültürünün önem teşkil eden unsurlarıdır (Erol, 2018).

Örgütlerde yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması süreci hem yüksek çabayı hem de belirli bir zamanın harcanmasını gerektirmektedir. Bu sürecin gerçekleştirilmesi adına yapılması gerekenler öncelikle bilginin grup üyeleri arasında yüksek bir hızda ve doğruluk oranıyla paylaşılmasını sağlamaktır. Yenilikçi örgütlerin en temel özelliklerinden biri bilgiye ulaşabilmek ve aynı zamanda ulaşılabilen bilgiyi işleyebilmek adına her türlü değişime ve yeniliğe açık olmalarıdır. Özellikle bu husus ile ilgili esnek bir yönetim anlayışını benimsemektedirler. Yukarıda da bahsedildiği üzere bu örgüt tipinde yeni düşüncelere, mal veya hizmet gibi ürünlere karşı yenilikçi bakış açısına ve değişim süreçlerine karşı ılımlı bir bakış mevcuttur (Kapucu, 2012).

Örgütlerin var olan yapılarında yenilikçi fikirleri daha rahat benimseyebilmeleri ve kendi grup üyelerine bunu kabul ettirebilmeleri için, öncelikle bu anlayışı kendi örgüt kültürlerine yansıtmaları gerekmektedir. Yenilikçi örgüt kültürünü var edebilmek ve çalışanlarına bu anlayışı aşılayabilmek için ise birtakım aşamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Öncelikle, bu kültürel değişim ve dönüşümün içerisine grup üyelerinin de dahil edilmesi gerekmektedir. Sonrasında, bu yenilikleri destekleyen ve grup üyelerinin arkasında duran yönetim gerekmektedir. Bu kültürel farklılıkların örgüt adına sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmalıdır. Dönüşüm adına gerçekleştirilen faaliyetlere katılım gösterilmeli ve arkasında durulmalıdır. Bu anlayış üst yönetim tarafından teşvik edilmelidir son olarak değişimin sürekliliğini

sağlayabilmek için gerektiğinde örgüt içerisinde yeni bölümlere ve yeni istihdamlara yer verilmelidir (Morgan, 1986).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yenilikçi örgütün karakteristik özelliklerini ortaya koymaya çalışan birçok eser bulunmaktadır. Bu eserler arasında Jaskyte ve Riobo (2004) tarafından yapılmış olan bir çalışmada yenilikçi örgütün özellikleri detaylı bir biçimde ele alınmış ve şu şekilde sıralanmıştır; evrensel olarak kabul edilen politikalar ve uygulamalar yerine yeni yollar, çözümler ve alışılmadık çalışma metotları geliştirmektedirler, modern zaman uyum sağlamak adına çaba gösterirler, problemleri çözmek için yeni uygulamalar önerirler, örgüt içerisinde yer alan en önemli kaynağın kendi çalışanları olduğunu bilirler ve çalışanlarına iyi davranışlar sergilerler, örgüt içi akıcı iletişim süreçlerine ve kanallarına sahiptirler, çalışanlar arasında dostane ilişkiler bulunmaktadır, demokratik ve katılımcı liderliğe sahiptirler, çevrelerinde yer alan diğer örgütlerle işbirliği yaparlar ve çalışmalarını birlikte koordine ederler, hatalarından ders alabilirler, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını tespit edebilecek kapasiteye sahiptirler, iç ve dış kaynakları nasıl temin edebilecekleri üzerinde sürekli araştırma yaparlar, her zaman yeni gelişmelerin öncülük etmektedirler, sonuçlarını ve süreçlerini değerlendirirler, grup üyelerinde ve müşterilerinde var olan yetenekleri keşfetmek için çaba gösterirler, rutinlerini değiştirmekten çekinmezler, kendilerine sürekli bir şekilde nasıl daha iyiye ulaşabilecekleri yönünde soru sormaktadırlar, esnek bir yapıya sahiptirler, çevreden gelen diğer fikirlere karşı hoşgörülüdürler, grup üyelerini ve müşterilerini organizasyonel faaliyetlere dahil etmekte ve yenilikler hakkında fikirlerini dile getirmelerine izin verirler, grup üyelerinin risk almasına veya hata yapmalarına karşı anlayış gösterirler, çoğaltılabilen program ve projelere sahiptirler, bilgi paylaşımı konusunda çevresinde yer alan örgütlere karşı cömerttirler, başarısız olmaktan korkmazlar, örgüt misyonuna odaklıdırlar ve son olarak örgüt üyelerinin gelişimi için rol değişiklikleri yapmaktadırlar.

Alan yazın araştırıldığında yenilikçi örgüt kültürünü benimseyen örgütlerin de kendi içlerinde bazı ayrışmalar yaşadığı tespit edilmiştir. Bu ayrışmalar ise yenilikçi kültürü benimseyen örgütlerin ikiye ayrılmasına sebep olmuştur. Birincisi, genellikle işbirliğine yüksek düzeyden değer veren yenilikçi örgütlerdir. Yukarıda sayılan özellikler arasında çevresindeki örgütlerle, grup üyeleriyle ve müşterileri ile yapılacak olan yenilikleri değerlendiren, birlikte karar alma anlayışının geliştiği örgütlerdir.

İkincisi ise, yeniliklerin karar alma sürecini veya yeniliklerin belirlenmesi sürecini grup üyelerine bırakan yenilikçi örgüt anlayışıdır (Uzkurt, 2017).

Çalışmanın esası gereği yapılan tüm açıklamaların ardından yenilikçi örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile olan ilişkilerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Yenilikçi örgüt kültürü çalışanların örgütle olan pozitif ilişkilerine önem vermesi, çalışanlara değer vermesi açısından örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir. Bu pozitif etki yalnızca örgütsel bağlılık düzeyi ile değil, aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasında, memnuniyet düzeylerinin artırılmasında, iş gücü devir hızının azaltılmasında ve çalışanların performanslarının artırılmasında büyük önem teşkil etmektedir.

Yukarıda yer alan unsurlar örgüt grup üyeleri ve yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Son olarak yenilikçi örgüt kültürü ve örgütün sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı sağlaması arasında da doğru yönlü ilişkilerden bahsedilebilir. Çalışanların performans düzeylerinin yüksek olması, örgütün etkinliğini ve verimliliğini de üst seviyeye çıkarmaktadır.

### **1.1.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kuramsal Açıdan İncelenmesi**

Örgütleri kültür olarak görme fikri, nispeten yeni bir olgu olan, üyeler arasında paylaşılan bir değerler sistemi olarak tanımlanabilir. 1980'lerin ortalarına kadar örgütler, insan gruplarını koordine eden ve kontrol eden entelektüel yapılar olarak bilinmekteydi. Örgütlerin dikey hiyerarşisi, bölümleri, güçlü ilişkileri ve kadrosu örgütlerin unsurları arasında yer almaktadır. Ancak organizasyonların, insan gibi karakterlere sahip oldukları, esnek veya hoşgörülü, düşmanca veya destekleyici, yenilikçi veya muhafazakar olabildikleri gündeme geldiğinde bu unsurlar değişime uğramıştır. Günümüzde örgüt kültür, üyelerinin örgütsel çalışma hayatında önemli bir rol oynamaktadır. Bu arada, personelin görüş ve davranışlarını etkileyen bağımsız bir değişken olarak kültürün kökeni, bu kavramın 50 yılı aşkın bir kurumsallaşma fikrinden kaynaklandığını göstermektedir (Pouramen, 2001).

Güçlü bir örgüt kültürünün faydaları, personelin davranışlarını şekillendirme, koordine olma, ortak inançlar oluşturma, iş bağlılığı oluşturma, personel için örgütsel kimlik yaratma, bireylerin görünüşünü belirleme, bir organizasyondaki düzensizliği

önleme, dış kontrolü azaltma (öz kontrol yaratır) ve çelişkiyi, maliyetleri ve iş memnuniyetsizliğini azaltma, şeklinde sıralanabilmektedir (Moshabaki & Rahmani, 2009). Literatürde yer alan çalışmalarda kültürel tür, memnuniyet ve bağlılık düzeyleri arasında güçlü bir şekilde etkileşim olduğu görülmektedir. Örgütte yer alan kültür türüne göre bireylerin bağlılık düzeyleri değişebilmektedir. Aynı çalışmalarda örgüt kültürünün iş tatmin düzeyini etkilediği de elde edilen bilgiler arasında yer almaktadır (Carvalho vd., 2015).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanın organizasyonda kalma süresinin arkasındaki önemli bir itici güç olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda, kurumsal kültür, örgütsel bağlılığı geliştirmek için önemli bir araçtır. Belirtilen ve algılanan değerler arasındaki uyum ne kadar iyi olursa, örgütsel bağlılık düzeyinin de o denli yüksek olduğu savunulan görüşler arasındadır (Aranki vd., 2019).

Örneğin, Shim vd., (2015) tarafından yapılan 385 Koreli polis memuruna uygulanan çalışma ile grup kültürüne bağlı memurların örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Diğer yandan Messner (2013) yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, Hindistan'ın BT hizmetlerinde örgütsel bağlılığı artırmak için bir kurum kültürü değişim stratejisinin tasarlanmasını önermiş, kurum kültürü ile kurumsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Literatürde yer alan başka bir çalışmada ise, örgüt kültürü ve kişi-örgüt uyumu ile ilgili kavramların örgütsel başarı için önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, uyum ve örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla da etkileşim içerisinde olduğu savunulmuştur. Yürütülen çalışmada örgüt kültürünün hem çalışanların deneyimlediği iş tatmini düzeyinde hem de iş gücü devri ile ölçülen örgütsel bağlılık seviyelerinde kilit bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Kişi-örgüt uyumu organizasyon kültürü ile bağlantılıdır. Örneğin, bürokratik bir örgüt kültürüne sahip bir örgüte dahil olmak, düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilişkili iken, destekleyici bir kültüre sahip örgütte yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık tespit edilmiştir. Bulgular, örgüt kültürünün bir örgütte iş tatmini ve bağlılık düzeyinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Silverthorne, 2004). Aslında bu

çalışmada örgüt kültürünün çalışmaya dahil edilmesi bu yakın ilişkinin savunulmasıdır.

Örgüt kültürünün örgüt üzerindeki etkisinin önemi göz önüne alındığında, yöneticiler her zaman örgüt kültürünü belirlemenin, değiştirmenin ve geliştirmenin yollarını aramalı, böylece bireysel davranış ve örgüt düzeyini etkilemeli ve örgütün amaçlarına erişimini kolaylaştırmalıdır (Moshabaki & Rahmani, 2009). Bazı örgütlerde, örgüt üyelerinin ve liderlerinin alt yapı inançları, değerleri örgüt kültürüyle aynı yönde olmadığı, personelin örgüte olan bağlılıklarında sorunlara neden olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda örgütün düşük performans göstermesi sorunu ortaya çıkmaktadır (Azizollah vd., 2016).

Yer alan bilgiler ve çalışma sonuçları dikkate alındığında örgüt içerisinde yer alan çalışanların buldukları örgüte olan bağlılık hisleri sağlıklı bir örgütsel iklimle veya örgütsel kültürle yakın ilişki içerisindedir. Bu bağlılık da bahsedildiği üzere çalışanların tatmin düzeylerine ve performanslarına da yansımaktadır (Erdem, 2007).

Örgütün güçlü değerleri benimsemesi, sağlıklı hedefler belirlemesi, yöneticilerini iyi bir şekilde seçmesi, çalışanlarını dikkate alması, yöneticilerin örnek davranışlar sergilemesi, örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması, yaratıcılığa izin veren bir örgüt yönetim yapısının belirlenmesi, kişilerin birbirleri ile iyi ilişkiler kurmasını sağlayan bir yapının oluşturulması ve en önemlisi bu özelliklerin bir örgüt kültürü haline getirilmesi büyük önem teşkil etmektedir. Tüm bu olumlu özellikleri bünyesinde bulunduran bir örgütün çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin düşük olma ihtimali neredeyse yoktur. Bu sebeple bu çalışanların işlerini bırakma ihtimalleri de çok düşüktür, denebilir (Weterings, 1998).

Örgütleri yöneten kültürü takip eden personelde bağlılık, personelde özgüven ve değer duygusuna neden olur. Aynı zamanda öz-yönetim anlayışıyla örgütte bağlılığın da zeminini hazırlar. Örgütlerin politika yapıcıları ve teorisyenleri, kadroları kısıtlamak yerine inançların gelişmesine, bunlara bağlı yönetici değerlerinin ve yeteneklerinin büyümesine zemin hazırlamalıdır. Örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda, arzu edilen sonuçların elde edilmesi için personel maddi ve manevi olarak desteklenmelidir. Çalışmalar bir organizasyonda davranışların, normların, inançların ve olumlu yaklaşımlarla dolu bir atmosferin kullanılmasının ve yaygınlaştırılmasının

en uygun çalışma ortamını sağlayabileceğini göstermiştir. Buda örgütsel bağlılığın artmasını sağlayan unsurlar arasındadır (Azizollah vd., 2016).

## **1.2. Örgütsel Bağlılık**

Çalışmanın bu bölümünde ise çalışmanın esası gereği organizasyonlarda yer alan çalışanların devamlılığının en etkili faktörlerinden biri olan örgütsel bağlılık kavramı açık bir şekilde ifade edilmiştir. Ardından bu kavramın daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi adına örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler izah edilmiştir. Literatürde yer alan diğer çalışmaların çoğundan farklı olarak bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler iki ayrı açıdan ele alınmıştır. İlk olarak işletmeler açısından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmış ardından ise çalışanların bakış açısından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler açıklanmıştır.

Bölümün devamında örgütsel bağlılığın bilim insanları tarafından yapılmış olan sınıflandırmalarına yer verilmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde birçok çalışmada sınıflandırmaların bazılarının dikkate alınmadığı görülebilmektedir. Burada örgütsel bağlılığın hangi unsurlar ile ilişkili olduğunun ve kavramın tarihsel gelişim sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi adına Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer, Argyris, Becker, Salancik'e ait olan tüm örgütsel bağlılık yaklaşımları önemli noktaları dikkate alınarak açıklanmıştır. Son olarak çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük veya yüksek olmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

### **1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmesi her şeyden önce yaşayabilmesi adına en önemli unsurlardan biri örgüt içerisinde yer alan çalışanların veya iş görenlerin çalışmakta oldukları örgütten ayrılmamaları ilişkilidir. İş görenlerin ise bu işten ayrılmamaları esasında örgüte olan bağlılıkları ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Örgütler kendi yaşamlarını idame ettirebilmek adına çalışanların örgütten ayrılmalarını önlemeye yönelik politikalar uygulamakta ve her geçen gün çözüm önerileri geliştirmeye devam etmektedirler (Çetin, 2004).

Hızla akan zaman dilimi dahilinde örgütlerin en temel unsuru olan insan unsuru tüm kavramlar gibi değişime ayak uydurmuştur. Ancak bu değişim insan unsurunun yer aldığı her kavramı olumlu veya olumsuz yönde etkilemiştir. Özellikle 1950'li yılların sonuna doğru yapılan çalışmalarda iş görenlerin örgüte bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktör olarak aldıkları ücretler gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık ise

maddi unsurlar neticesinde bu dönemde açıklanmaya çalışılmıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde çalışanların örgüte karşı olan duygusal bağlılıkları incelenmeye başlanmış ve bunun örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilebileceği düşünceleri bilim insanları tarafından kabul görmeye başlamıştır. Tüm bu tanımlamalar aslında örgütsel bağlılığı tanımlamada yetersiz kalmış birçok araştırmacı yeni tanımlamalar ve örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar keşfetmek adına çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmacıların çoğu tek bir fikir üzerinde birleşmişlerdir. Bahsedilen bu düşünce ise örgütsel bağlılığın iş gören ve örgüt arasında yaşadıkları psikolojik durum şeklinde özetlenebilmektedir. Dünya üzerinde birçok kavramda yaşanan değişim insan psikolojisinin de farklı şekillerde tanımlanmasını ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın da farklı şekillerde izah edilmesine neden olmuştur. Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu ise örgütsel bağlılıkta da kendini hissettirmiştir (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılık kavramı aslında iş görenlerin yer aldıkları örgütlerle aralarındaki özdeşleşmeyi diğer bir deyişle bir bütün olabilmeyi ifade etmektedir (Arı, 2003). Çetin (2004) tarafından yapılan bir çalışmada bireylerin örgütsel bağlılığının üç aşamada gerçekleştiği iddia edilmektedir. Bu üç aşama öncelikle bireyin örgüte olan itaatinin gerçekleşmesi, ardından kendini örgütün içerisinde dahil etmesi ve son olarak ise örgütte belirli bir kimlik kazanımının gerçekleşmesidir. İlk aşama olan itaat gerçekleşmesinde, kişi kendini kabul ettirmeden önce organizasyon içerisinde yer alan kişilerin kabul etmesi olarak tanımlanabilir. Ardından kişi kendinin kabul edildiğini anlar ve örgüt içerisine dahil olduğunu idrak etmektedir. Son olarak ise örgüte ait olan değerler bütünü ile kendi değerler bütününe uyduğunu gözlemleyerek kimlik kazanımını gerçekleştirir.

Meyer ve Allen (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışmada esasen örgütsel bağlılığın üç esas unsurla ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu üç unsur kişilerin istekleri ve arzuları, kişiler tarafından algılanan maliyet ve zorunluluklar olarak sıralanabilmektedir. Örgütsel bağlılığın bu üç unsur ile farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini savunmuşlardır. Kişilerin örgütsel bağlılıkları arzularıyla ve istekleri ile doğru orantılı bir şekilde ortaya çıkmakta ise bu bağlılık duygusal bağlılık olarak nitelendirilmiştir. Bu bağlılık türünde kişilerin gönüllülükleri ve değerler arasındaki uyum büyük önem teşkil etmektedir. Kişilerin algıladıkları maliyetleri ve örgütsel bağlılıkları arasında eş yönlü bir ilişki var ise bu bağlılık devamlılık bağlılığı olarak



isimlendirilmiştir. Bu bağlılık türünde kişinin kendi çıkarları ve kendilerine yapmış oldukları yatırımların önemi büyüktür. Bu çıkarlar ise kişilerin kariyerleri, emeklilik kazanımları, kurmuş oldukları sosyal ilişkiler, kıdemleri şeklinde örneklendirilebilmektedir. Son olarak iş görenlerin zorunlulukları ve bağlılıkları arasındaki ilişki kişinin örgüte olan bağlılığın normatif bağlılık olduğunu göstermektedir. Bu bağlılık türünde kişilerin örgüte hangi düzeyde sadık oldukları önem teşkil etmektedir. Bu bağlılık türünde etkin olan zorunluluk ise ahlaki boyutla ilişkilidir. Çalışanlar örgütü terk etmenin ahlaki açıdan doğru olmadığını düşünmeleri sebebiyle örgüte karşı bağlılık duymaktadır.

Yukarıda bahsedilen ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olan bu üç boyut ile ilgili literatürde de birçok araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda duygusal bağlılığın, devamlılık bağlılığı ve zorunluluk bağlılığına oranla iş performansı ile çok daha fazla ilişkili olduğu, katılımcıların cinsiyet değişkeni ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin saptanamadığı, iş görenlerin yaş düzeyleri değişkeni ile üç bağlılık türünün de istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin bulunduğu, eğitim düzeyi artan bireylerin örgüte olan bu bağlılık türlerinde azalmalar meydana geldiği, şeklinde sıralanabilmektedir (Suliman and Iles, 2000).

Tüm yukarıda yer alan tanımlamalar ve unsurlar dikkate alındığında örgütsel bağlılığın esasen iş görenlerin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmeleri, kişilerin amaçlara ulaşabilme adına sarf ettikleri çaba ve kişilerin devamlılık sağlama konusundaki istekleridir. O halde örgütsel bağlılığın temel ifadeleri, iş görenlerin buldukları örgütün amaçlarına ve değerlerine tamamen inanmış ve bunları kabullenmiş olmaları, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi adına tüm çabalarını ortaya koymak, ayrıca örgüte devamlılık sağlayabilmek adına güçlü bir iradeye sahip olmak, şeklinde belirtilebilmektedir (Durna ve Eren, 2005).

### **1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Deneyimli çalışanları elde tutmanın avantajları, yeni çalışanların işe alınması ve eğitmenin dezavantajları göz önüne alındığında işverenler genellikle çalışanları örgüt içerisinde tutabilmek adına ellerinden geleni yapmakta ve motivasyonlarını mümkün olduğunca üst düzeye çıkarmak adına yüksek bir çaba göstermektedirler. İş görenlerin örgütte kalma olasılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu savunulan birçok faktör, aynı zamanda iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini de yüksek

oranda etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılık işte kalma, iş tatmini, iş performansı, devamsızlık ve örgütsel vatandaşlık gibi birçok sonuçla yakın bir ilişki içerisindedir (Meyer vd., 2002).

Bağlılığın farklı bileşenleri, araştırmacıların belirli faktörlerin örgütsel bağlılığın her bir bileşenini etkileme konusunda büyük bir etki ettiğine inandıkları farklı bağlılık düzeylerini göstermektedir. Bir çalışan, neye inandığına dayalı olarak farklı düzeylerde örgütsel bağlılık gösterebilir. Faktörler ile bağlılık düzeyi arasındaki bağlantının yanı sıra faktörlerin de incelenmesi, bir çalışanın örgütsel bağlılığının daha rahat tahmin edilebilir bir hal almasını sağlayabilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Araştırma özelinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bilim insanları tarafından işverenlerin bakış açısından ve çalışanların bakış açısından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu faktörlerin kendi içlerinde farklı değişkenlere göre açıklandığı görülmektedir. Bu sebeple çalışmanın sonraki başlıklarının altında bu faktörlerin alt boyutları detaylı bir şekilde ele alınmış ve açıklanmıştır.

#### **1.2.2.1. İşverenlerin Bakış Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

**Rol Belirsizliği:** Organizasyonlarda bölüşülen işlerin kimin tarafından yapıldığı konusunda net bir görüşe sahip olmak örgütlerde büyük önem teşkil etmektedir. Organizasyonlarda iş bölümü ve yapılacak işin açık bir şekilde tanımlanması rol belirsizliğini ortadan kaldıran en önemli husustur. Bu faktör, duygusal bağlılıkta güçlü bir etken olarak görev yapmaktadır. Bir kişi açık bir iş tanımına sahip olduğunda, doğal olarak kişinin işine ve örgüte karşı olan bağlılık düzeyini arttırmaktadır. İş tanımları belirsiz ve çelişkili olduğunda ise örgüte bağlılık daha düşük seviyelerde yer alacaktır (Suryani, 2018). Judeh (2011) tarafından yapılan bir araştırma, bireyin iş tanımının belirsiz olduğu bir durumla karşı karşıya kalındığında, organizasyonlarda daha düşük bağlılığa sebep olabileceğini belirtmiştir.

**İş Kontrolü:** İş kontrolü, çalışanların sağlıklarını ve iş konforlarını iyileştirmek için önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Paul, 2002). İş kontrolü, bireyin işe ne ölçüde katıldığıнын yanı sıra bireye karar verme sürecinde ne kadar özerklik verildiği şeklinde ifade edilebilir (Spector 1998). Önceki araştırmalar, bir

çalışanın karar verme sürecinde daha geniş özerkliğe ve yüksek katılıma sahip olması durumunda, bağlılık düzeyinin yüksek olacağını ortaya koymuştur (Wasti & Can, 2008). 1988 yılında Cotton vd., tarafından yapılan çalışmada bir çalışanın karar verme sürecine aktif olarak katılmasının, iş performansı, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artıracağı tespit edilmiştir.

**İş Sürekliliği:** İş kontrolü gibi, iş sürekliliği de bir örgütte iş görenin örgüte bağlılık düzeyini etkilemektedir. İş sürekliliği, birinin mevcut işini kaybedebileceği duygusu olarak tanımlanmaktadır (De Witte, 1999). Ruokolainen (2005) araştırmasında, bir kişinin örgütteki akıbeti belirsiz ise daha düşük bağlılık düzeyi göstereceğini belirtmiştir. Bireyler bir organizasyonda kariyerleri üzerinde hiçbir garanti olmadığına inandıklarında, doğal olarak kendilerine uygun başka bir iş aramaya odaklanmaktadır. Sonuç olarak, garantisi olmayan işçiler verilen iş ve göreve daha az odaklanacak ve bağlılıkları giderek azalacaktır. Bununla birlikte iş gören, çalıştığı örgütte gelişme ve öğrenme fırsatı olduğuna inandığında ise örgüte bağlılık düzeyi yükselecektir (Okpara, 2004).

**Kariyer Planlaması** Kariyer planlaması, çalışanların gelecek hedeflerini ve ileriki dönemlerini öngörebilmeleri adına önem teşkil etmektedir. Önü açık bir kariyer gelişimi planlayabilmek ve işverenlerden bu hususta tam destek görebilmek çalışanların arzu ettikleri pozisyona ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Araştırmalar, kariyer planlaması yapabilen bireylerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin üst seviyelerde olduğunu ortaya koymaktadır. İş görenler, kariyerlerini organizasyonda planlayabileceklerine inandıklarında, daha yüksek bağlılık hissetmektedirler (Enache vd., 2013). Ayrıca, çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri için terfi olanaklarının yüksek olması bağlılık düzeyi arttıran bir başka unsur olarak görülmektedir (Kanter, 1977).

**Performans Değerlendirme:** Çalışanların performansını değerlendiren insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olarak tanımlanabilir. Edgar ve Geare (2005), çalışanların tutumları ile ilgili ölçekler kullanarak performans değerlendirmenin çalışanın performanslarını nasıl etkilediğini ve iş görenlerin verimli bir şekilde çalışıp çalışmadıklarını anlayabilmek adına araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmalar çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan performans değerlendirmesi ve örgütsel bağlılık

değişkenleri arasında önemli bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Suryani, 2018).

**Pozitif Takım Tecrübeleri:** Daha yüksek performans ve üretkenlik etkili ve pozitif ruha sahip bir ekibin sonucudur (Applebaum ve Batt, 1994). Takım tecrübeleri ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar, aralarında bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir (Mitchell vd., 2001). Gerçekleştirilen bir araştırmada da, ekip üyelerinin kendilerini takıma bağlı hissetmelerinin, takım hakkında olumlu hissetmelerinin, takımla birlikte çalışmalarının örgütlerde daha uzun süre kalmalarını etkilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle pozitif deneyimler örgütsel bağlılık düzeyine olumlu yönde etki yapmaktadır, denilebilir. Araştırmalar ayrıca pozitif yönde elde edilen tecrübelerin, üyelerin birbirini destekleme, birlik içinde davranma ve saygılı duyma davranışlarını arttırdığı da elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır (Suryani, 2018).

**Yönetim Desteği ve Çalışma Ortamı:** Yönetimin desteğini alabilme ve çalışma ortamı, çalışan tarafından işyerinde olumlu bir ortam olarak algılanabilmekte ve çalışanın bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Kahn (1990), psikolojik iklim ile çalışanın işe bağlılığı arasında pozitif bir bağlantı olduğunu bulmuştur. Esnek ve teşvik edici yönetim modeli, iyi tanımlanmış bir iş tanımı, kendini ifade edebilme ve bilgi paylaşımı iş görenlerin bağlılık düzeyini daha da artıran olumlu unsurlar arasında yer almaktadır. Başka bir deyişle, bir çalışan örgüte katkı sağladığı oranda başarısı neticesinde kimlik kazanmış ise olumlu iş atmosferini algılayacak ve dolayısıyla örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterecektir. (Brown ve Leigh, 1996).

#### **1.2.2.2. Çalışanların Bakış Açısından Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

**Kontrol Odağı:** Bir kişinin yaşamı üzerinde kontrol sahibi olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Kontrol odağı kavramı dış ve iç olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Dış kontrol odağı bir kişinin hayatında olup bitenlerin dış etkenlerden etkilendiği anlamına gelirken, iç kontrol ise olaylar ve sonuçlar üzerinde kişinin kontrol sahibi olduğu anlamına gelmektedir. Araştırmalar iç kontrol odağının örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir (Spector, 1988; Csikszentmihalyi, 1990). Yüksek düzeyde iç kontrol odağına sahip kişiler, kariyer ilerlemelerinin, ikramiyelerinin ve maaş artışlarının kendi kontrollerinde olduğuna inanmaktadırlar.

Ayrıca bu iş görenler çalışma ortamlarını kontrol edebileceklerine inanmakta ve bu da kendilerini örgüte daha bağlı hissetmelerini sağlamaktadır (Lau ve Woodman, 1995). Dış kontrol odağı yüksek olan kişiler ise çevreleri üzerinde daha az kontrole sahip olduklarını düşünmekte, yeni iş bulma olanaklarının az olduğuna inanmakta ve bu nedenle mevcut işlerinde bağlılık hissetmeseler dahi mevcut işlerinde kalmayı tercih etmektedirler (Suryani, 2018).

**İş Görenin Yaşı ve Görev Süresi:** Önceki araştırmalar, yaş ve görev süresinin, örgütsel bağlılığın üç türünü de etkileyebileceği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık farklı iş bulma zorluğundan dolayı organizasyonda kalarak da sergilenebilmektedir. Belirli bir süre örgütte çalışan bireyler örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına gönüllü olarak hayatlarının uzun bir süresini çalışarak geçirmektedirler çünkü ne kadar uzun süre kalırlarsa sahip oldukları aidiyet duygusu o kadar yükselmektedir. Bu arada ileri yaşa sahip olan iş görenler yeni bir işin gerekliliği yüksek değilse yeni bir işyerine geçmektense kuruluştaki kalmayı tercih etmektedir (Suryani, 2018).

**Öz-Yeterlilik:** Bir bireyin verilen görevi tamamlama konusunda kendisine olan güveni şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu faktör, bireyin işteki bağlılığını, özellikle de duyuşsal bağlılığını yüksek düzeyde etkilemektedir. Öz-yeterliliği yüksek olan bir iş gören daha yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığa sahip olmaktadır. Bağlılığın kişinin görevi yerine getirirken iyi hislerinden kaynaklandığı unutulmamalıdır. Kişilerin öz-yeterlilikleri ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu araştırmalarda yer almaktadır (Suryani, 2018).

**Kültür:** Bireyin örgüte olan bağlılık düzeyini tahmin etmede de önemli bir rol oynamaktadır. Meyer vd. (2002)'de bağlılıkla ilgili çok sayıda araştırma yapmış ve kültürün bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ispat etmiştir. Örnek verilecek olunursa bireyci kültüre sahip ülkelerden gelen iş görenlerin kendilerine verilen görevi yerine getirme sorumluluğu nedeniyle zorunlu örgütsel bağlılık türüne daha yüksek bağlılık gösterecekleri tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise bireycilik kültürünün, yönetici ve astlar arasında eşit güç dağılımı yoluyla normatif bağlılığı etkilemesidir (Meyer vd., 2002).

**İş Tatmini:** İş tatmini kavramı iş performansını iyileştirme, daha düşük devamsızlık oranları ve işten ayrılma ile ilgili bir kavram olarak kabul edildiğinde örgütsel bağlılığı öngörülebilir bir hale getiren önemli faktörlerden biri olmuştur. İş

tatmini, bireyin işine karşı algıladığı olumlu duyguları ifade etmektedir (Luthans, 1998). Dubinsky vd. tarafından 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre iş tatmini ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında önemli bir ilişki tespit edilmiş, 2007'de ise Ayeni ve Phopoola iş tatmininin iş görenin bir organizasyondaki bağlılığını güçlü bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Irwing vd. (1997) tarafından yapılan bir araştırmada da örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bileşenlerinin iş tatmininden etkilendiğini ortaya koymuştur.

Çalışan Bağlılığı: Saks (2006) tarafından bireyin verilen görevlere ne kadar dikkat ettiği olarak tanımlanmaktadır. Çalışan bağlılığı, işe bağlılık ve organizasyon bağlılığı olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Çeşitli araştırmalar, çalışan bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Schaufeli ve Salanova (2007) tarafından yapılan bir araştırmada iş görenin işiyle meşgul olma düzeyinin, örgüte bağlılık düzeyiyle doğru orantılı olduğunu savunmaktadır. İş gören işi ile çok meşgul olarak değerlendiriliyor ise örgüte bağlılığı da yüksek düzeydedir. Eğer iş gören işiyle fazla meşgul değil ise örgütsel bağlılığı da düşük düzeylerde seyretmektedir.

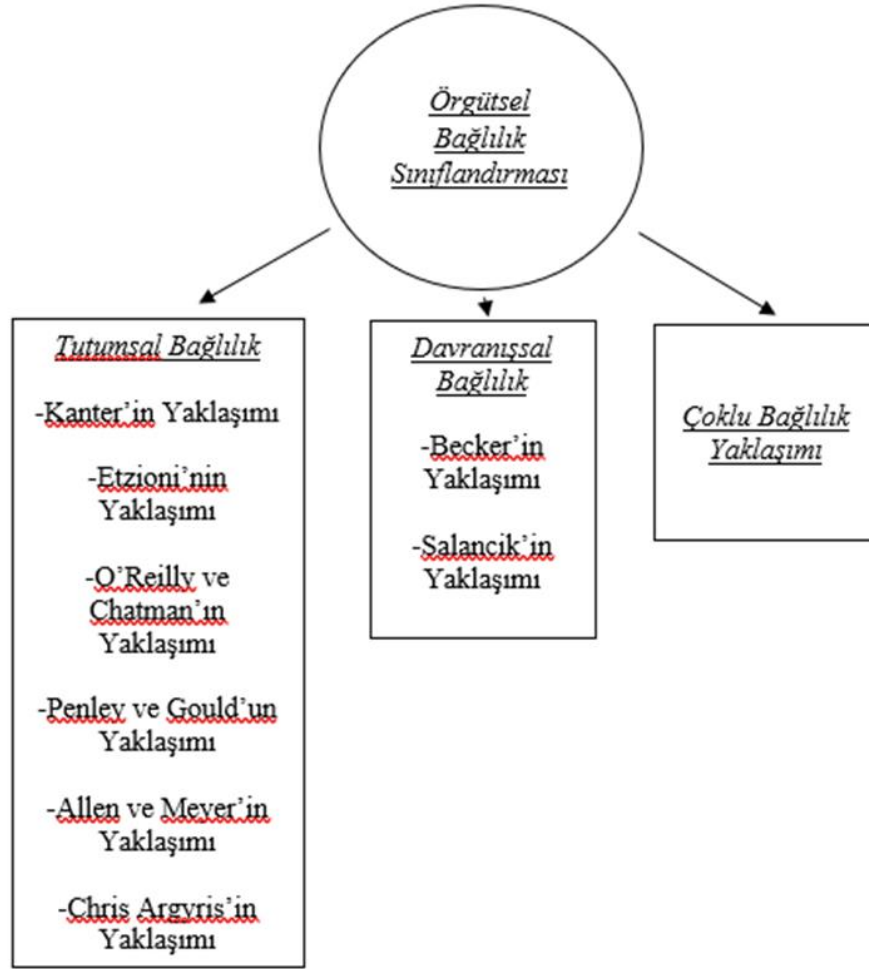
### **1.2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflandırmalar**

Örgütsel bağlılık, onlarca yıldır popüler bir araştırma konusu olmuştur. Örgütsel bağlılığa yönelik araştırma ilgisi, büyük ölçüde, yapının bir takım arzu edilen sonuçlarla varsayılan ilişkisine bağlı görünmektedir. Genel olarak, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yansıyan örgüte yönelik olumlu bir tutumun, örgütsel etkililiğe uygun davranışlarla ilgili olduğu varsayılır. Örneğin, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın, düşük iş gücü devri, sınırlı gecikme, düşük devamsızlık ve artan iş performansı ile ilişkili olduğuna inanılmaktadır (Randall vd., 1990).

Literatür taraması yapıldığında örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamaların ortak bir kanaatle yapılmadığı görülebilmektedir. Kavramın tanımlanmasında bilim insanlarının yaşamış oldukları karmaşanın giderilebilmesi adına örgütsel bağlılıkla ilgili bilim insanları sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırma yapılırken ise birçok farklı kriterlerin dikkate alınması gerekliliği unutulmalıdır. Bu kriterler arasında davranışsal faktörler, sosyolojik faktörler, moral faktörü ve tutumlar sayılabilmektedir. Örgütsel bağlılık hususunda birçok sınıflandırma alan yazında yer alsa dahi çalışma özelinde literatürde en çok kabul gören sınıflandırma türü dikkate alınmıştır. Literatürde özellikle üç önemli sınıflandırma bulunmaktadır. Bu üçlü sınıflandırma

tutumsal bağıllık, davranışsal bağıllık, çoklu bağıllıklar şeklinde açıklanabilmektedir (Gül, 2002).

Örgütsel bağıllık ile ilgili yaklaşımların açıklanmasından önce yukarıda bahsedilen üçlü sınıflandırmanın öğelerinin açıklanması gerekmektedir. İlgili literatür değerlendirildiğinde tutumsal bağıllık iş görenlerde uzun zaman sonra ortaya çıkmaktadır. Özellikle iş görenlerin organizasyonla bütünleşmesi veya örgütün hedefleri ile bireysel hedeflerin eş değer şekilde ilerlemesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993). Davranışsal bağıllık ise genellikle psikologların çalışmaları sonucunda tespit edilmiş bağıllık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağıllık türünün esasında bireyin örgütle ilgili konularda özveri göstermesi bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere davranışsal bağıllığın temelinde kişinin göstermiş olduğu davranışlar yer almaktadır. Kişinin göstermiş olduğu davranışların sonucunda ortaya bir tutum çıkmaktadır, tutumlar ise davranışların tekrarlanmasını kolaylaştırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Son olarak çoklu bağıllık yaklaşımının da açıklanması gerekmektedir. Çoklu bağıllık yaklaşımı tutumsal bağıllığın eleştirilerinden doğmuştur. Çoklu bağıllık iş görenlerin örgüte olan bağıllıklarının farklı unsurlar neticesinde ortaya çıktığını ve farklı düzeylerde gerçekleştiğini savunmaktadır (Reichers, 1985). Çoklu bağıllık yaklaşımına göre kişiler organizasyon yapısına, tüketicilere, yönetim kademesine yapmış oldukları işe veya çalışma arkadaşlarına göre buldukları örgütlere farklı düzeylerde bağıllık hissetmektedirler (Gül, 2002). Görüleceği üzere örgütsel bağıllığa bilim insanlarının bakış açıları farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ise farklı yaklaşımlar neticesinde ortaya çıkmıştır. Yaklaşımların her birini incelemeden önce bu kısımda örgütsel bağıllıkların sınıflandırması Şekil 2.1’de yer almaktadır;



Şekil 1: Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflandırma (Hasan, 2002).

### 1.2.3.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968)'e göre örgütsel bağlılık, kurumsal gereklilikler ile kişisel deneyimlerin kesiştiği noktada ortaya çıkan bir değerlendirmedir. Bir yandan, sosyal sistemler sistematik "ihtiyaçları" karşılamak için örgütlenmekte diğer yandan, insanlar kendilerini olumlu, olumsuz, duygusal ve entelektüel olarak durumlara yölenirler. Diğer yandan bağlılık, bireyin doğasını ve ihtiyaçlarını ifade eden, bu çıkarları yerine getirdiği görülen sosyal olarak organize davranış kalıplarının yürütülmesine bireysel çıkarların bağlanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kanter (1968) bağlılığı aktörlerin yalnızca normlara değil, aynı zamanda bir sosyal sistemin diğer yönlerine de bağlı olan daha geniş bir kavram olarak nitelendirmektedir.

Kanter, insanların içinde buldukları durumlara rasyonel olarak tepki verdiklerini ileri sürmektedir. Durumlar, çalışanların kendilerini yetkilendirilmiş hissedecekleri şekilde yapılandırıldığında, organizasyonun hem çalışanların tutumları



hem de organizasyonun etkinliği açısından fayda sağlaması daha olasıdır. Aslında Kanter, örgütsel yapıların örgütsel davranış üzerindeki etkisinin, çalışanların kişilik eğilimlerinin etkisinden çok daha büyük olduğunu savunmaktadır. Kanter yetkilendirmenin büyümesi için özellikle önemli olduğuna inandığı organizasyon yapılarında; bilgiye erişim, destek alma, işi yapmak için gerekli kaynaklara erişim, öğrenme ve büyüme fırsatına sahip olunması gerektiğini iddia etmektedir. Bu yetkilendirme yapılarına erişim, resmi iş özellikleri tarafından desteklenmelidir. Yani, görünür, organizasyonun hedefleri için merkezi olan, çalışan esnekliğine izin veren işler tercih edilmelidir (Kanter, 1993).

Kanter (1968) esas olarak bireylerin bağlılıklarının iki farklı sistem içerisinde ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu iki sistemi ise sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sistemler esas olarak bireylerin bağlılıklarını konu edinmektedir. Bireylerin bağlılıkları ise sosyal kontrol, topluluk birliği ve sistemin sürekli olmasına dayanmaktadır. Kanter organizasyonlar iş görenlere farklı taleplerin iletilmesi durumunda farklı bağlılık tiplerinin ortaya çıktığını savunmuştur. Bu bağlılık tiplerini ise devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak isimlendirmektedir. Burada önerilen üç bağlılık türünün de kişilik sistemi olarak bireyin bir sosyal sisteme bağlanması ana yönlerini kapsadığı ve kişinin sosyal olarak organize edilmiş bir şekilde yürütme istekliliğine sahip olduğu düşünölmektedir.

Kanter (1968) yılında yapmış olduğu çalışmada bu üç bağlılık türünü şu şekilde açıklamaktadır;

**Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı gösteren iş görenler öncelikle bilişsel yönelimlerini hesaba katmaktadırlar. Karlar ve maliyetler göz önüne alındığında, katılımcılar örgütten ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olacağını tespit etmişlerdir. Devam bağlılığı, daha genel anlamda, bir sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramsallaştırılabilir.

**Uyum Bağlılığı:** Uyum bağlılığı gösteren aktörler grup dayanışması, bir dizi sosyal ilişki bağlılığı, olumlu katektik yönelimler oluşturma unsurlarını içermektedir. Duygusal bağlar üyeleri topluluğa bağlar ve doyumlar grubun tüm üyeleriyle ilişkilerinden kaynaklanır. Bu bağlılık türünde iş görenler arasında var olan dayanışma yüksektir, örgüt içerisinde yer alan kişiler arasında kavga ve kıskançlık seviyeleri

fazlasıyla düşük olarak seyretmektedir. Uyumlu bir sistem aynı zamanda örgütün varlığına yönelik tehditlere karşı koyabilmeyi de kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple bu bağlılık türünde iş çalışanlar birbirlerine yüksek seviyede bağlılık hissetmektedirler.

**Kontrol Bağlılığı:** Aktörlerin normları destekleme ve grubun otoritesine uyma bağlılığını ve iş görenlerin öncelikle olumlu değerlendirici yönelimler oluşturmasını içermektedir. Sistem tarafından yapılan talepler doğru, ahlaki, adil, kendi değerlerini ifade etmek olarak değerlendirilmekte, bu taleplere itaat normatif bir zorunluluktur haline gelmektedir. Sistem tarafından yaptırım uygulanması uygun görülmektedir. Kontrol bağlılığı, bazı açılardan kişilik sisteminin değerlendirici bileşenlerini sosyal sistemin normlarına bağlayan süper-ego kavramına benzetilmektedir. Diğer bir deyişle kontrol bağlılığı kavramı organizasyonda yer alan bireylerin yönetici pozisyonunda olan kişilerin emir ve kurallarını sürdürmeleri anlamına gelmektedir. Bu bağlılık türünü hisseden bireyler örgütün her türlü değerinin yol gösterir bir nitelik taşıdığına inanmaktadırlar.

Kanter tarafından geliştirilmiş ve literatüre katılmış olan bu yaklaşım türlerinin her birinin birbirlerinden farklı sonuçları bulduğu yorumu yapılabilmektedir. Devam bağlılığı söz konusu olduğunda iş görenlerin örgütte kalma ihtimalleri diğer bağlılık türlerine oranla daha fazladır, yorumu yapılabilir. Kenetlenme bağlılığı söz konusu olduğunda ve kenetlenme bağlılığı düzeyi yüksek olan organizasyonlarda bu organizasyonların dış çevreden gelebilecek tehditlere veya risklere karşı daha korunaklı olduğu ve kendilerini daha iyi savunabilecekleri yorumu yapılabilir. Son olarak kontrol bağlılığı düzeyi yüksek olan organizasyonlarda iş görenlerin ve örgütlerin değerleri diğer bağlılık türlerinin bulunduğu örgütlere göre daha yüksektir, denilebilir. Bu denli birbirlerinden farklı tanımlamalara ve sonuçlara sahip olmalarına rağmen bağlılık türlerinin birbirleri ile ilişkilerinin bulunduğu ve tespit edildiği unutulmamalıdır. Organizasyonlarda yer alan iş görenlerin veya üyelerini örgüt olan bağlılık düzeylerinin artırılması adına tüm bu bağlılık türlerinin bir arada alınması gerektiği Kanter'in savunduğu önemli düşüncelerden biridir (Gül, 2002). Ayrıca Kanter'e göre varlığı katılımcılarının bağlılığı ile ilişkili olan üç tür bağlılığı da teşvik eden sosyal düzenlemelerin de kullanılması unutulmaması gereken bir husustur (Kanter, 1968).

Kanter (1993), bilgiye, kaynaklara, desteğe ve öğrenme ve gelişme fırsatına erişim sağlayan çalışma ortamlarının, çalışanları güçlendirdiğini ve işlerini başarmalarını sağladığını ileri sürmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olurlar ve yüksek kaliteli sonuçların ulaşılabilir olduğundan emin olmak için ne gerekiyorsa yapıldığı konusunda yönetime güvenebileceğini hissetmektedirler. Kanter'e göre, bu tür ortamlardaki çalışanlar örgüte daha bağlı hissedecekler ve olumlu örgütsel faaliyetlerde bulunma olasılıkları daha yükselecektir (Laschinger vd., 2015).

### **1.2.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni tarafından ortaya atılan örgütsel bağlılık yaklaşımı kendi çalışmaları neticesinde literatüre kazandırılmıştır. Bu çalışmalar sırasıyla 1961 senesinde karmaşık örgütlerin karşılaştırmasını yapmış olduğu ve 1975 senesinde aynı çalışmanın değerlendirilmesini yaptığı çalışmadır. Etzioni 1975 senesinde gerçekleştirmiş olduğu inceleme çalışmasında karmaşık örgütlerin karşılaştırmasını daha detaylı bir şekilde ele almış üyelerin uyumunu esas alan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Üyelerin uyumunu esas alırken kuvvet, mahkumiyet ve ödeme faktörleri esas alınmıştır (Karadal, 2020).

Etzioni 1961 tarihli çalışmasına dayanarak, bağlılığın evrensel olarak tüm sosyal birimlerde var olduğunu, organizasyon yapısının merkezi bir unsur olduğunu ve organizasyonları sınıflandırmak için bir temel olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Örgütlerin sürekli olarak örgütsel güce olumlu bir yönelime sahip katılımcıları işe alması gerektiğini ve üç tür güç (yani zorlayıcı, ücretli ve normatif) ve üç tür katılım (yani ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı) arasında ayırım yapması gerektiğini savunmuştur. Bireysel katılım ahlaki (güçlü ve olumlu bağlılık), çıkarıcı (zayıf bağlılık) veya yabancılaştırıcı (güçlü ve olumsuz bağlılık) olabilir ve genellikle bazı kuruluşlar tarafından kurumsal hedeflere uyumu teşvik etmek için kullanılan kontrol mekanizmalarına dayanır (Cuskelly vd.,2002).

Ardından literatüre katılan bu örgütsel bağlılık yaklaşımı ile ilgili olarak Penley ve Gould 1988 yılında bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Etzioni'nin teorik çerçevesine dayanarak çıkarıcı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık biçimlerinin sonuçlarını incelemişlerdir. Belirtilen üç bağlılık biçiminin orta düzeyde birbiriyle ilişkili olduğunu, ancak biçimlerin aynı temel boyuta dokunduğunu öne sürmüşlerdir.

Unutulmaması gereken ise üç bağıllık türü arasında yüksek düzeyde ilişkili olmamasıdır. Bu üç bağıllık türü şu şekilde açıklanabilmektedir (Penley, 1988):

**Ahlaki Bağıllık:** Ahlaki bağıllık, örgütsel bağıllığın iki duygusal perspektifinden birini temsil etmektedir. Ahlaki bağıllık olarak adlandırılan Etzioni, bunu sembolik bir uyum yapısından kaynaklandığını savunmuştur. Ahlaki bağıllık, örgütsel amaçların kabulü ve bunlarla özdeşleşme ile karakterize edilmektedir. Bir tür örgütsel özdeşleşme olarak düşünülebilir. Bağıllık çalışmaları ile örgütsel özdeşleşme bu bağıllık türü ile ilişkilendirilmiştir. Etzioni'nin ahlaki katılımı duygusal bağıllık ile benzeştirilmektedir.

**Çıkarıcı Bağıllık:** Çıkarıcı bağıllık, daha önce açıklanan örgütsel bağıllığın araçsal görüşünü temsil etmektedir. Katkıları eşleştirmek için çalışanın teşvik almasına dayalı bir bağıllıktır. Etzioni, bu tür bir kurumsal bağıllık biçimini, değiş tokuşa dayanan uyum sistemlerinin tipik bir örneği olarak görmüştür. Bu bağıllık türünde duygusal bir örgütsel bağıllıktan daha ziyade araçsal motivasyon ön plandadır. Çıkarıcı bağıllık daha ziyade örgütsel üyeliğin elde tutulmasıyla ilişkilendirebilir. Aslında, geleneksel çıkarıcı bağıllık kavramı, örgütsel üyeliğin elde tutulması veya kaybedilmesi durumunu duygusal bir örgütsel bağıllık biçimiyle daha yakından ilişkilendirmektedir.

**Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Ahlaki bağıllık gibi, yabancılaştırıcı bağıllık da örgüte duygusal bir bağıllığı temsil etmektedir. Etzioni (1961) orijinal olarak yabancılaştırıcı bağıllığı, zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu tipik bir hapisane veya askeri temel eğitim kampı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağıllığın temeli olarak yabancılaşmayı düşünmek zor olabilir fakat çalışanların yabancılaşma bağıllığı ile örgütsel bağıllık hissedebilecekleri savunulmuştur. Bir çalışanın bir kuruluşa bağıllığı iç organizasyonel çevre üzerinde kontrol eksikliği ve örgütsel bağıllık için alternatiflerin algılanmamasının bir sonucu olarak düşünüldüğünde yabancılaşma bağıllığı daha rahat bir şekilde anlaşılabilir. Yabancılaşma bağıllığının olumsuz bir bağıllık türü olduğu da unutulmamalıdır.

Belirtilen açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Etzioni (1961), ahlaki bağıllık ve çıkarıcı bağıllık arasında bir ayırım yapmıştır. İlki, örgütün amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine, otorite ile özdeşleşmeye dayanan örgüte yönelik olumlu ve yoğun bir bağıllık hissini temsil etmekte iken çıkarıcı katılım, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi temsil etmekte, büyük oranda üyeler ve örgüt arasında gelişen

değişim ilişkisine dayanmaktadır. Üyeler, kuruluşa yaptıkları katkılar ile aldıkları ödüller arasında faydalı veya adil bir değişim gördükleri için kuruluşa bağlı hale gelirler (Cohen, 2007).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın Etzioni'nin bakış açısıyla incelendiği birçok çalışma görülebilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık- kişilerin çalışmaları arasındaki ilişkinin gücü, benimsenen örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olabilmektedir. Fakat bilimsel açıdan örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar arasında tutarsızlıkların olduğu da unutulmamalıdır (Randall vd., 1990).

### **1.2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili fikir birliği eksikliği, bağlılığın nasıl tanımlandığı ve ölçüldüğü konusunda dikkate değer bir çeşitlilikte kendini göstermektedir. Ek olarak, aynı temel olguyu tanımlamak için farklı terimler kullanılmıştır. Örneğin, Porter ve meslektaşları (1974), bağlılığı, bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve katılımının gücü olarak tanımlamışlardır. Ölçümleri, motivasyon, kalma niyeti ve kuruluşun değerleriyle özdeşleşme değerlendirmelerini içermektedir. Özdeşleşme ve katılım, diğer araştırmacılar tarafından psikolojik bağlanmanın temeli olarak görülmüştür (Brown, 1969). Buchanan (1974) ise bağlılığı, bir örgütün amaç ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve örgütün kendi iyiliği için, yalnızca örgütün amaçlarına ve değerlerine sıkı duygusal bir bağlılık tanımlamıştır.

Aslında Oreilly ve Chatman (1986) yapmış oldukları çalışma dikkate alındığında psikolojik bağlanmanın gelişiminde kişilerin örgütlerle özdeşleşme süreci önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakış açısı dikkate alındığında, bir bireye, nesneye, gruba veya kuruluşa bağlılık, kişileri ve örgüterin değerlerinin veya hedeflerinin özdeşleşmelerinin bir sonucudur. Organizasyonların bazı nitelikleri, güdeleri veya özellikleri birey tarafından kabul edilir ve bireyin bilişsel tepki setine dahil edilir. Bu iki bilim insanına göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılık olarak düşünülmekte; bireyin organizasyonun özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtmaktadır. Tüm bu açıklamalar dahilinde, bir kişinin bir organizasyona psikolojik bağlılığının temeli, üç bağımsız temele dayandırılmaktadır. Birincisi, uygunluk, ikincisi özdeşleşme, üçüncüsü

içselleştirme. Bu farklılıklar bağlılığın ayrı boyutlarını temsil etmektedir. Bu üç boyut şu şekilde açıklanabilmektedir (Oreilly ve Chatman, 1986; Sürücü ve Maşlakçı, 2018):

**Uyum:** Uyum bağlılığı gösteren çalışanların örgütün var olan değerlerini ve ilkelerini kendi değerlerinden daha fazla benimsedikleri görülmektedir. Bu sebeple kişiler örgütün bir parçası olabilmekten büyük bir mutluluk duymaktadır. Kişilerin örgütün değerlerine ve ilkelerine fazlasıyla ilgili olması zaman içerisinde tutum ve davranışlarının da örgütün tutum ve davranışlarıyla uyumunu sağlamaktadır. Bu sebeple güçlü bir uyum süreci ve uyum bağlılığı gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde yer alan kişilerin tutum ve davranışları örgütün hedefleri ve değerleri doğrultusunda tek düze bir hal alır.

**Özdeşleşme:** Örgüt içerisinde yer alan her bir çalışan, kişi üst düzey bir çaba harcayarak örgüt üyesi olabilmek adına uğraşmaktadır. Bunu yapabilmek için ise örgüt içerisinde yer alan diğer grup veya bireylerle iletişim kurmak için çaba göstermektedirler. Bu iletişimin gerçekleşebilmesi adına ise gerekli olan tutum ve davranışları sergilemektedirler. Kişi örgütün içerisinde yer alan diğer grup veya bireylerin fikirlerini dikkatli bir şekilde dinlemekte, kendini kabul ettirebilmek adına bu düşünceler ile özdeşleşmektedir. Uyum bağlılığı sürecinde olduğu üzere bu bağlılık türünde de kişi gurubun bir parçası olabildiği için mutlu ve gururlu bir duygu durumuna sahip olmaktadır.

**İçselleştirme:** Kişilerin örgüt yapıları ve değerleri ile içselleştirme düzeyinde bağlılık göstermesi, özdeşleşme bağlılığın daha üst düzeylerinde kabul edilebilir. Özdeşleşme bağlılığına sahip kişiler örgütün değerleri ve ilkelerine uyum göstermek için çabalarken, özdeşleşme bağlılığında örgüt üyeleri, örgütün ilkeleri ve değerlerine karşı mutlak ve sorgusuz bir uyum göstermektedirler. Örgüt içerisinde yer alan iş görenler örgüte bağlılık göstermek için değil, örgütün uyguladığı kuralları, kaideleri, davranışları tam olarak benimsedikleri için uyum göstermektedir. Örgüt ile kendini tam olarak içselleştirmektedirler.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere kişilerin uyum bağlılığı göstermesi kişilerin ödül ve maliyetler arasındaki ilişkiyi değerlendirilmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişiler algıladıkları ödül, maliyet ilişkisini araçsal algılara göre değerlendirerek bağlılıklarını belirlemektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları ise kişilerin olduğu kadar örgütün de beklentilerini ve sonuçlarını içermektedir. Kişiler

yalnızca kendi beklentilerini ve ulaşacak oldukları sonuçları değil örgütün beklentilerini ve sonuçlarını da dikkate almaktadır (Balay, 2000).

Oreilly ve Chatman, (1986) yapmış oldukları araştırmada uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını birbirlerinden bağımsız olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca, özdeşleşme ve içselleştirmeden kaynaklanan bağlılıkların ekstra rol veya toplum yanlısı davranışlarla ilgili olduklarını, ancak uyum temelli bağlılığın toplumsal davranışlarla ilgili olmadığı varsayılmaktadır. Rol ile ilgili davranışların, tüm bağlılık biçimleri tarafından tahmin edilmesi gerektiği de söylenmektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı hisseden çalışanlar arasında iş görme hızının daha düşük olabileceği de unutulmamalıdır.

#### **1.2.3.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Penley ve Gould (1998) yapmış oldukları çalışmada Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin tekrar uyarlanmasını amaçlamıştır. Örgütsel bağlılığın hem duygusal hem de araçsal perspektiflerini içeren tek bir modelde ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. olarak ne ölçüde hizmet edebileceğini araştırmaktır. Araştırma ile bağlılığın birden fazla boyutunun ne ölçüde birbirinden bağımsız olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, bağlılığın üç boyutunun örgütsel davranışın diğer yönleriyle hangi düzeyde ve ne şekilde ilişkili olduğunu araştırmışlardır. Öncelikle iki bilim insanı Etzioni'ye ait olan örgütsel bağlılık yaklaşımını detaylı bir şekilde incelemiş, modele yöneltilebilecek eleştirileri dikkate almışlardır. Penley ve Gould Etzioni'nin geliştirmiş oldukları modelin örgütsel bağlılığı açıklamak için ideal bir model olduğunu fakat ufak eksikler sebebiyle yeterince dikkat çekmediğini gündeme getirmişlerdir. Bunun yanı sıra bu modelin fazlasıyla karmaşık bir yapıya sahip olduğunu söylemektedirler. Bu karmaşıklık modelin anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır. Etzioni'nin modeline yapılan en belirgin eleştirilerden biri ise model içerisinde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık unsurlarının birbirlerinden bağımsız kavramlar olup olmadığı hususudur. Bu bağlılık türlerinin birbirlerinden bağımsız yapıların olduğu yoksa bir ölçeğin zıt uçlarını mı ifade ettiği modelin anlaşılabilirliğine zarar getirmektedir. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, tek boyutlu bir ölçeğin yalnızca zıt tarafları ise, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek olmadığı görüşü dile getirilmiştir. Yabancılaştırıcı bağlılık yalnızca duygusal bağlanma biçiminin olumsuz tarafını ifade edebilir.

Penley ve Gould tarafından yayınlanmış olan ‘‘Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations’’ adlı çalışma modelin tüm içeriğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın Türkçe ismi ‘‘Etzioni'nin rgtsel Katılım Modeli: Örgütlere Bağlılığı Anlamak İçin Bir Perspektif’’ şeklinde ifade edilebilmektedir. Çalışmanın isminden de anlaşılacağı üzere bu model Etzioni'nin modelinin detaylı bir şekilde ele alınması sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu sebeple modelin Etzioni'nin modeli ile benzerlikler taşıması kabul edilebilmektedir.

Geliştirilen bu yaklaşım tıpkı Etzioni'nin yaklaşımında olduğu üzere üç tür örgütsel bağlılık boyutunun olduğunu vurgulamaktadır. Etzioni bu noktada eleştiri konusu değil aksine takip edilen bir bilim insanı olma niteliği taşımaktadır. Bu üç boyut ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Gül (2002) tarafından da aktarıldığı üzere bu üç bağlılık boyutu Penley ve Gould (1998) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır. Ahlaki bağlılık boyutu kişilerin buldukları örgütün hedeflerini ve gayelerini isteyerek kabullenmelerini, bu hedefler ve gayeler ile özdeşleşmelerini ifade etmektedir. Kişi bu bağlılık boyutu ile örgütsel bir bağlılık hissetmekte ise örgütün başarılı ve başarısız olmasından bireysel olarak kendilerini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, iş görenlerin yapmış oldukları işler neticesinde almayı bekleedikleri dlleri esas almaktadır. Kişiler istedikleri amaçlara ulaşabilmek veya istediklerini elde edebilmek adına rgt bir araç olarak görmektedir. Aslında bu bağlılık türünde kişilerin kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalıştıkları ve bu sebeple örgütsel bağlılık duydukları yorumu yapılabilir. Son olarak, yabancılaştırıcı bağlılık ise özetle kişinin başka bir alternatifini olmaması sebebiyle örgütsel bağlılık hissetmesini ifade etmektedir. Kişi bu örgütte sıkıştığını hissetmekte, örgüte karşı çok fazla olumlu duygular hissetmemektedir. Yapılan çalışmaların sonunda Penley ve Gould bağlılık türlerinin öncelikle daha fazla araştırılması gerektiğini söylemişlerdir. Bunun yanı sıra,  bağlılık boyutunun da bir arada bulunabileceğini dile getirmişlerdir. Özellikle rgtsel bağlılık ve duygusal bağlılık türlerinin bir arada ortaya çıkabileceğini dile getirmişlerdir.

Son olarak, saf bir ahlaki veya çıkarıcı bağlılıktan ziyade, bağlılık türlerinin bir karışımının sonuçları olarak görülmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Her bir bağlılık türünün örgütte yer alan farklı faktörlere göre değişebileceğine vurgu yapmışlardır.



Ayrıca çıkarıcı bağıllık ile diğer iki ahlaki ve yabancılaştırıcı bağıllık arasında zayıf ilişkilerin var olduğu dile getirmişlerdir.

Penley ve Gould tarafından geliştirilen bu model özellikle kamu sektöründe yer alan iş görenlerin örgütsel bağıllıklarını ölçebilmek adına uygun olarak kabul edilmektedir. Kamu sektörü özel sektöre oranla kişilerin terfilerinin ve ücret artışlarının daha yavaş ortaya çıktığı, kişiler arasında çok daha fazla kıdem kademeye göre ilişki bulunan, bürokrasinin kendini daha fazla hissettirdiği yapılardır. Aşırı bürokrasinin bulunması kişiler arasında güç unsurunun önemini daha fazla arttırmaktadır. Güç kavramının kendini fazlaca hissetirmesi ise kendini güçsüz hisseden kişilerin tatmin olamaması ve kendilerini örgüte bağlı hissetmemesine yol açabilmektedir. Bu noktada Penley ve Gould güçsüzlük ve bağıllık arasındaki ilişkinin önem teşkil ettiğini savunmaktadır (Dinçer, 2021).

#### **1.2.3.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer tarafından tanımlanan ve üç yaklaşımda kavramsallaştırılan bağıllık, sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık olarak adlandırılmıştır. Bu üç yaklaşımda ortak olan iki görüş bulunmaktadır. Birincisi, bağıllığın çalışanın örgütle ilişkisini karakterize etmesi, ikincisi ise bağıllığın, örgüt üyeliğine devam etme veya devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olduğudur. Ancak bunun ötesinde, psikolojik durumların doğasının farklı olduğu da iki bilim insanı tarafında savunulan görüşler arasındadır. Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağıllığın üç şekilde gerçekleştiği ifade edilmiştir (Allen ve Meyer, 1991).

Bu bağıllık türlerinin açıklaması ise şu şekilde yapılabilmektedir (Allen ve Meyer, 1991):

**Duygusal Bağıllık:** Çalışanın örgüte karşı duygusal bağıllığını, özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade eder. Duygusal bağıllığa güçlü bir şekilde hisseden çalışanlar, kendi istekleri doğrultusunda ve hür iradeleri neticesinde örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Diğer yandan duygusal bağıllık hisseden ve bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemekte, organizasyonun yararı için fazlasıyla çaba sarf etmektedirler (McGee and Ford, 1987).

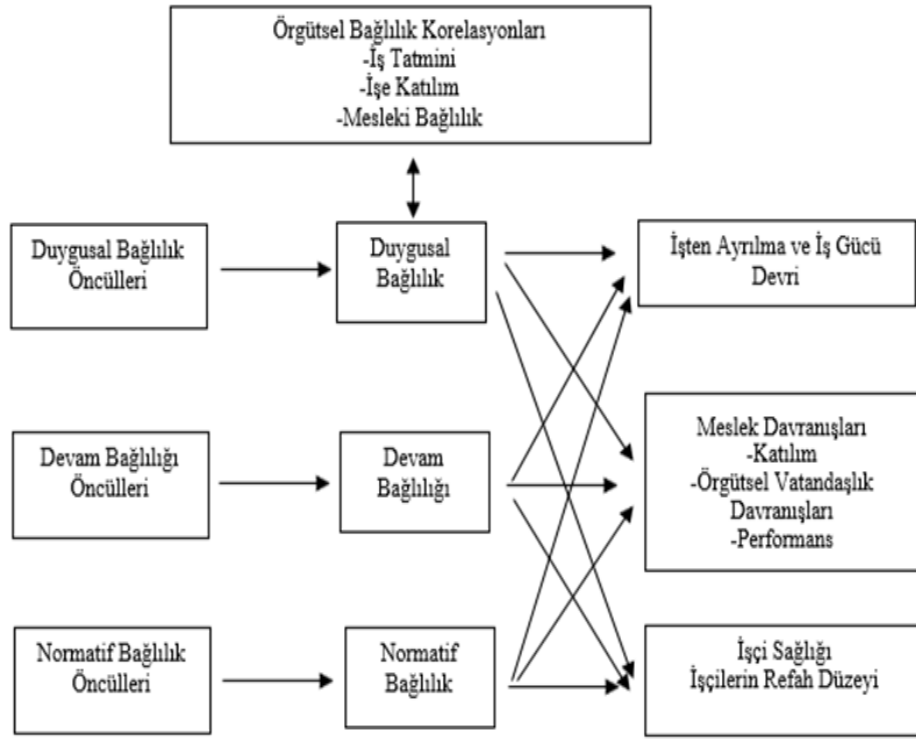
**Devam Bağıllığı:** Devam bağıllığı bireyin örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerinin ciddi bir şekilde farkında olduğunu ifade etmektedir. Örgütle birincil bağı devamlılık bağıllığına dayanan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için kalır.

Aslında kişiler burada daha önceki bağlılık boyutlarında da ifade edilen çıkarıcı bağlılık ile benzer bir bağlılık hissetmektedirler. Bu bağlılık boyutun başka bir deyişle, çalışanların her türlü maliyeti hesaba kattıklarını ifade etmektedir. Devam bağlılığının ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerin başında, terfi, kariyer planlaması, ücret artışı gibi çalışana fayda sağlayan unsurlar rol oynamaktadır. Kişinin bu avantajları elde etme şansı yüksek ise örgüte olan devam bağlılığı düzeyi yüksek seyretmektedir. Aslında bu bağlılıkta kişi organizasyon içerisinde kalmak istemese dahi, kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002).

**Normatif Bağlılık:** Çalışanlar bu bağlılığı hissettiklerinde istihdama devam etme zorunluluğunu kendilerinde görmektedirler. Normatif bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedirler.

Normatif bağlılık aslında çalışanların organizasyona karşı bağlı kalmaları gerektiklerini hissetmeleridir. Burada çalışanlar bağlılığı adeta bir görevmiş gibi görmektedirler. Aynı zamanda örgüte bağlı kalmak kişiler için doğru bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu diğer ik bağlılık boyutundan biraz daha farklılaşmaktadır. Burada çalışanlar kendilerin sorumlu hissetmekte ve örgüte bağlılık göstermeyi bir ödevmiş gibi görmektedirler. Duyguları ve sorumlulukları zihinlerini örgütte kalma yönünde eğilim göstermektedir (Gül, 2002).

Meyer ve Allen 1984 yılında yayınlamış oldukları çalışmada ilk olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ayrım yapılmasını savunmuşlardır. Duygusal bağlılık yukarıda da bahsedildiği gibi örgüte duygusal bağlanma, özdeşleşme ve katılım anlamına gelmekte, devam bağlılığı ise örgütten ayrılmayla ilişkili algılanan maliyetleri ifade etmektedir. Ardından yaptıkları bir çalışma ile Allen ve Meyer (1990) bağlılığın üçüncü bir ayırt edilebilir bileşeni daha olduğunu iddia etmişlerdir. Bu bileşen ise normatifa bağlılık adını vermişlerdir. Normatif bağlılık, örgütte kalmak kişi tarafından algılanan bir zorunluluğu ifade etmektedir. Aşağıda yer alan Şekil 2.1 bağlılığın üç bileşeni ile bunların öncülleri, bağıntıları ve sonuçları olarak kabul edilen değişkenler arasındaki varsayımsal bağlantıları özetlemektedir (Meyer vd., 2002).



Şekil 2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli /Meyer ve ark., 2002)

Şekil 2'in sol tarafında, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın gelişiminde etkili olan değişkenlerin genel kategorilerini tanımlanmaktadır. Şeklin sağ tarafında ise bağlılığın sonuçları olarak kabul edilen değişkenlere yer verilmiştir. Üç Bileşenli Modelin geliştirilmesinin ardından, her üç bağlılık biçiminin de işten ayrılma ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu, işle ilgili diğer davranışların ölçümleriyle de farklı şekilde ilişkili oldukları tespit edilmiştir. Birçok çalışmada örgütsel bağlılık teorisi ve araştırması, öncelikle işverenlerle ilgili sonuçlara odaklanmıştır. Fakat literatür taraması sonucunda bağlılık, stres, iş-aile çatışması dahil olmak üzere çalışanla ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıları inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu model sonucunda üç bağlılık boyutunun etki ettiği faktörlere çalışan sağlığı ve refahı dahil edilmiştir. İlişkili olmalarına rağmen, iş tatmini, işe bağlılık ve mesleki bağlılığın duygusal bağlılıktan ayırt edilebilir olduğu da elde edilen diğer bulgular arasındadır (Meyer vd., 2002).

Allen ve Meyer tarafından savunulan örgütsel bağlılık yaklaşımı incelendiğinde örgütsel bağlılığa ait olan boyutların diğer yaklaşımlarda yer alan boyutlarla benzer olduğu görülebilmektedir. Duygusal bağlılığın diğer yaklaşımlarda da yer aldığı ve eşdeğer bir isimle yer aldığı görülebilmektedir. Aynı zamanda içerik olarak da aynı

anlamı ifade etmektedir. Allen ve Meyer'in yaklaşımında yer alan devam bağlılığı aslında Etzioni tarafından veya Penley ve Gould tarafından da savunulan çıkarıcı bağlılık ile eşleştirilebilir. Her ikisinde de kişi aslında kendi iyiliği ve kendi maliyetlerini düşürebilmek adına örgütsel bağlılık hissetmektedir. Son olarak, normatif bağlılık ise diğer yaklaşımlarda yer alan yabancılaşma bağlılığından biraz daha farklıdır. Zorunlu bağlılık kişinin işten ayrılma davranışını doğru bir davranış olarak görmemesinden kaynaklanan bir bağlılığı ifade etmektedir. Son olarak bu yaklaşımın örgütsel bağlılık literatürüne yapmış olduğu en önemli katkılar ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarının, işten ayrılma niyeti, işçi sağlığı, işçilerin refah düzeyi gibi unsurlarla ilişkilendirilmesidir. Allen ve Meyer'in yaklaşımında eksik olarak nitelendirilebilecek olan unsur ise işverenin yaklaşım içerisinde çok fazla yer bulmaması olabilir. Örgütsel bağlılığın çalışan kadar işvereni de ilgilendirdiği unutulmamalıdır.

#### **1.2.3.6. Chris Argyris'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Argyris tarafından yapılan çalışma diğer yaklaşımlar dikkate alındığında oldukça yakın tarihli bir çalışma olarak dikkat çekmektedir. Argyris tarafından literatüre kazandırılan örgütsel bağlılık yaklaşımı şu şekilde ifade edilebilir;

Öncelikle Argyris (1998)'e göre bağlılık sadece bir insan ilişkileri kavramı değildir. Ekonomi, strateji, finansal yönetim, bilgi teknolojisi ve operasyonlar hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir fikirdir. Bağlılık, insan enerjisi üretmek ve insan zihnini harekete geçirmekle ilgilidir. Onsuz, herhangi bir yeni girişimin veya fikrin uygulanması ciddi şekilde tehlikeye girebilir. İnsanlar kendilerini temelde farklı iki şekilde bağlılık gösterirler. Birincisi dışsal, ikincisi ise içsel bağlılık. Her ikisi de organizasyonlar için fazlasıyla değerlidir.

Dışsal bağlılık, sözleşmeye uygun olarak bağlılık gösterilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bir kuruluşun, çalışanları kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduklarında elde ettiği bağlılık türü olarak da tanımlanabilir. İnsanların hayatlarını şekillendirmek için ne kadar az gücü olursa, o kadar az bağlılığa sahip olacakları, insan doğasının ve psikolojisinin temel bir gerçeğidir. Örneğin, yönetim çalışanları için çalışma koşullarını tek başına tanımladığında, çalışanlar neredeyse kesinlikle dışsal bağlılık göstereceklerdir. Bu bağlılık türü dışsaldır çünkü çalışanlara kalan tek şey

onlardan bekleneni yapmaktır. Çalışanlar, durumun tanımlanma şeklinden kendilerini sorumlu hissetmeyeceklerdir (Argyris, 1998).

Yönetim, çalışanların kendi kaderleri için daha fazla sorumluluk almalarını istiyor ise, örgüt kültürü olarak iç bağlılığın gelişimini teşvik etmelidir. Adından da anlaşılacağı üzere, içsel bağlılık büyük ölçüde kişinin hislerinden hareketle ortaya çıkmaktadır. Bireyler, nedenlerine veya motivasyonlarına dayalı olarak belirli bir faaliyete, yöneticiye veya plana bağlı hareket etmektedir. Tanım olarak, içsel bağlılık katılımcıdır ve güçlendirme ile çok yakından ilişki içerisindedir. Üst yönetim çalışanlarından ne kadar içsel bağlılık isterse o kadar çalışanlarını iş hedeflerinin belirlenmesine, bu hedeflere nasıl ulaşılacağına belirlenmesine ve geniş hedefler koymaya o kadar fazla dahil edilmeye çalışılmalıdır (Argyris, 1998).

Argyris (1998)'e göre bir örgütte çeşitli bağlılık seviyelerine sahip olmak işleri aksatmamaktadır. Grup üyeleri hangi bağlılık düzeyiyle örgüte bağlı olursa olsun yine de işin gerçekleştirildiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, örgütte yer alan grup üyelerinin hangi sınırlar içerisinde kalmaları gerektiğini anlamakta zorluk çekmedikleri elde edilen bilgiler arasındadır.

Son olarak Argyris (1998) yapmış olduğu çalışmada örgütlerin etkin ve verimli olması, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmeleri adına içsel bağlılığın artırılması gerektiğini savunmaktadır. Bunlar için yapılması gerekenleri ise şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışanları güçlendiren yukarıdan aşağıya kontrollere dikkat edilmesi gerektiğinin ve basitçe yönetilmesi gerektiğinin kabul edilmesi gerektiğini söylemektedir. Bu güvenilirlik boşluğunun ortadan kalkmasını sağlayacaktır.
- Çelişkili programlardan uzak durulması gerektiğini ifade etmiştir. Örneğin, içsel bağlılığı arttırmayı amaçlayan fakat dışsal bağlılık üretecek şekilde tasarlanmış değişim programlarının oluşturulmamasına dikkat edilmelidir.
- Yetkilendirmenin ve değişikliklerin olası sınırlarını belirlenmesi gerekmektedir.
- Kuruluşlarda dış ve iç bağlılığın bir arada var olabileceğinin anlaşılması gerekmektedir. İlk önlem olarak, içsel bağlılık gerektiren işler ile gerektirmeyen işler arasında ayrımların net ifade edilmesi gerekmektedir.

- Kuruluşta yetkilendirmeyi artırmak için çalışma koşullarının olumlu şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bireylerin dış bağılıktan uzaklaşmalarına yardımcı olmak isteniyorsa yönetim gerçekten samimi davranmalıdır. Yapılan çalışmalarda iş izin veriyorsa ve ödüller bunu pekiştiriyorsa, birçok çalışan daha kişisel olarak bağlı olmaya istekli bir hale gelecektir.
- Örgüt bağıllık için uygulamış oldukları politikaları insan ilişkileri politikalarına adapte etmelidir. Fakat bu politikaların performans politikalarının önüne geçmemesine dikkat edilmelidir.
- Son olarak, çalışanların kendi bağıllık düzeyleri hakkında yapmış oldukları seçimlerin anlaşılması gerekmektedir. En yararlı şeylerden biri örgüt içerisinde yer alan insanın anlaşılmasıdır.

### **1.2.3.7. Becker’in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı (Yan Bahis Teorisi)**

Becker’in örgütsel bağıllık yaklaşımının ne olduğu hakkında bilgi vermeden önce örgütsel bağıllığı nasıl tanımladığına bakmak gerekmektedir. Becker (1960) tarafından yapılan tanımlamaya göre, örgütsel bağıllığın esası kişinin sahip olduğu korkulara ilişkilendirilmelidir. Tanımı daha açacak olursak, kişinin hissetmiş olduğu örgütsel bağıllık veya organizasyona bağıllık, kişinin emek verdiği sürenin, faaliyetleri gerçekleştirmek için harcadığı çabanın veya emeklerinin karşılığında kazanacağı paranın ayrılması durumunda boşa gitmesinden kaynaklanmaktadır. Aslında birey elde etmiş olduğu çeşitli kazanımların boşa gitmesinde korkması sebebiyle örgütsel bağıllık duygusunu hissetmektedir. Aslında Becker’a göre kişinin hissetmiş olduğu bağıllık duygusal olmaktan daha ziyade çıkarlara dayalıdır. Bağıllık, iş görenlerin yan bahisler neticesinde davranışlar geliştirmesini ve çıkarlar ile davranışların birleşmesini ifade etmektedir. Becker tarafından bu yaklaşım yan bahis yaklaşımı olarak isimlendirilmiştir.

Howard Becker’in (1960) yan bahis teorisi kişilerin bazı şeyleri kullanarak bağıllığı kavramsallaştırmaya dayanmaktadır. Bu yaklaşım, bireyin örgütle ilişkisine kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca bağıllık kavramı hakkında kapsamlı bir kavramsal çerçeve geliştirmeye yönelik ilk girişimlerden biri olma özelliğini taşımaktadır. Bu teoriye göre, çalışanlar, belirli bir organizasyonda kalarak yaptıkları tamamen gizli veya kısmen gizli yatırımları, “yan bahisleri” olduğu için örgüte bağıllık hissetmektedir. Becker tarafından “yan bahisler” terimi, birey tarafından değer verilen

ve örgütten ayrılırsa kaybedecek oldukları yatırımları/birikimleri ifade etmek için kullanılmıştır. Becker (1960), belirli bir süre boyunca, kişinin tutarlı bir faaliyet modelinden ayrılmasını, yani örgüt üyeliğini sürdürmesini zorlaştıran belirli maliyetlerin bağlılık sağladığını savunmuştur. Bu yatırımları kaybetme tehdidi ve bunların yerine geçecek veya kaybedilenleri telafi edecek alternatiflerin olmadığı algısı, kişiyi kuruluşa daha fazla bağlamaktadır (Becker,1960).

Becker'in yaklaşımı neticesinde örgütsel bağlılık ile çalışanların gönüllü işten ayrılma davranışları arasında yakın bir bağlantı olduğunu iddia edilmiştir. Aslında, gönüllü iş gücü devrinin açıklanmasında örgütsel bağlılığı büyük bir yordayıcı olarak tanımlanmaktadır. Bu iddia, Becker'in teorisini izleyen sonraki araştırmalar tarafından da desteklenmiştir. Bu çalışmalara göre bağlılık, varsa kişinin örgütten ayrılmasına neden olacak nedenler değerlendirilerek ölçülmelidir. Becker'in yaklaşımı ve onu temsil ettiği varsayılan ölçekler, daha sonraki araştırmalar tarafından örgüte ve/veya mesleğe bağlılığı kavramsallaştırma ve inceleme yaklaşımı olarak benimsenmiştir. Becker tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki yakın ilişki, daha sonraki bağlılık kavramsallaştırmalarının çoğunu etkilemiş ve işten ayrılmayı örgütsel bağlılıktan etkilenmesi gereken ana davranış olarak belirlemiştir. (Weibo vd., 2010).

Yan bahis teorisi detaylı bir şekilde incelendiğinde kişiler davranışları ile tutarlı olma çabası göstermektedirler. Aslında kişiler davranışları ile yakinen ilişkisi olmayan şeyler hakkında bahse girmekte, bu bahislere girerken ise emek, belirli bir zaman, mevki gibi kendi yatırımlarını ortaya koymaktadırlar. Tüm bu ortaya koyulmuş olan birikimlerin kaybedilmemesi adına bireylerin organizasyon içerisinde sergilemiş oldukları davranışların tutarlı bir şekilde olması gerekmektedir. Eğer davranışlar tutarsızlaşırsa, yan bahis kaybedilmiş olunur (Gül, 2002).

Bağlılığın ana unsurları ve yan bahis kaynakları Becker (1960) tarafından ayrı ayrı belirlenmiştir. Ana unsurlar şu şekilde sıralanabilir; birincisi, birey, belirli bir eyleme ilişkin çıkarlar ve faaliyetler doğrultusunda sonuçları olan bir konumdadır. İkincisi, birey daha önceki eylemleri sonucunda kendisini bu konuma yerleştirmiştir. Üçüncü unsur, bağlılık gösteren kişi yan bahsi yaptığının farkında olmalı ve kararının bazı sonuçları olacağını kabul etmelidir (Becker, 1960).

Becker'ın Yan Bahis teorisinden bahsedildiğinde anlatılması gereken bir diğer önemli nokta ise yan bahisin kaynaklarıdır. Bu kaynaklar Becker tarafından 4 başlık altında incelenmiştir. Bunlar (Becker, 1960):

**Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler:** Bir kişi bazen, mevcut faaliyetini sınırlayan yan bahisler yaptığını fark eder. Aslında bu kaynak toplumun geneli tarafından kabul edilmiş, ardından doğru olduğuna inanılmış değer ve yargıları kapsamaktadır. Örnek olarak, çalışan bir erkeğin sürekli iş değiştirmesinin doğru olmaması anlayışı verilebilir. Bu kişi hakkında toplum olumsuz düşüncelere sahip olabilir. Güvenilmez oluşu, sadık olamayışı gibi. Kişi bu sebeple örgütsel bağlılık hissedebilir.

**Gayrişahsi (Kişisel Olmayan) Bürokratik Düzenlemeler:** Kişi, genellikle kişisel olmayan bürokratik düzenlemelerin işleyişiyle kendisi için yan bahisler yapıldığını fark edebilir. Basit bir örnek vermek gerekirse, mevcut işinden ayrılmak isteyen bir adam, firmanın emeklilik fonunu düzenleyen kurallar nedeniyle, o fonda sahip olduğu önemli miktarda parayı kaybetmeden ayrılamayacağını anlayabilir. Yeni işle ilgili herhangi bir karar, emeklilik fonunun kurallarına göre onun için koyduğu bir mali yan bahsi içerir. Yani kişi işten ayrılırsa bu fondaki parasını kaybedecektir. Bu sebeple parayı kaybetmemek adına kişi işe devamlılık göstermekte ve örgütsel bağlılık duygusunu yaşadığını düşünmektedir. Kişisel talepleri kısıtlayan bu bahis sistemi, talepleri yöneten bürokratik kurallar tarafından önceden yapılmıştır. Aslında bu bürokratik düzenlemeler hiç bir çalışanı doğrudan hedef almamakta fakat her bir çalışanı yakından ilgilendirmektedir.

**Sosyal Pozisyonlara Bireysel Uyum:** Davranışı kısıtlayan yan bahisler, bireysel sosyal konumlara uyum süreciyle de ortaya çıkabilmektedir. Bir kişi, bir sosyal pozisyonun gerekliliklerine uyma sürecinde faaliyet kalıplarını o kadar değiştirebilir ki, erişebileceği diğer pozisyonlar için kendini uygun hale getiremez hale gelebilmektedir. Örneğin, bir öğretmen, çok arzu edilen bir orta düzey öğrenciler üstün başarı düzeyine ulaştırmak için uzun bir süre boyunca alt düzey öğrencilerin olduğu bir okulda kalmayı seçmiştir. Harekete geçme fırsatı geldiğinde ise artık hareket etmek istemediklerini görmüşlerdir. Çünkü öğretim yeteneklerini alt düzey öğrenciler ile uğraşma sorunlarına o kadar ayarlamışlardı ki, orta düzey öğrencileri yetiştirmek için gerekli faaliyetlerde radikal değişiklikleri yapmamışlardır.



Yüzyüze İletişim: Sosyal süreçlerin işleyişi yoluyla yan bahislerin yapılmasının başka bir yoludur. Aslında bu, bir zamanlar belirli bir kişi olduklarını iddia eden kişilerin daha sonra, mümkün olduğu kadar bu iddiaya uygun bir şekilde hareket etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin, eğer bir kimse, başkalarına kendini tanıtırken dürüst bir insan olarak tanıtırsa sonrasında her zaman doğruyu söyleme davranışına karşı bir bağlılık hisseder.

Gül (2002) tarafından da aktarıldığı üzere Becker tarafından 1960 yılında yayınlanmış olan eserde sunulan Yan Bahis Teorisi kişilerin organizasyonlara olan bağlılıklarını aslında davranışlar ile ilişkili olduğunu savunmaktadır. Literatürde ise genellikle tasarlanmış örgütsel bağlılık olarak isimlendirilmektedir. Kişinin bu bağlılığı hissetmesindeki en temel sebepler ise kişinin çıkarlarıdır. Bu çıkarlar kimi zaman maddi, kimi zaman sosyal kimi zaman ise ruhsal olarak adlandırılabilir. Kişi bu birimlerini kaybetmemek için örgütsel bağlılık hissetmek zorundadır (Gül, 2002).

#### **1.2.3.8. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık yaklaşımı bilim insanları tarafında ileriye dönük ve geçmişe dönük yaklaşımlar olarak ikiye ayrılabilir. Bu ayrımdan yola çıkılarak örgütsel bağlılığın hangi davranışlar neticesinde oluştuğuna dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığa yönelik bu iki yaklaşım (ileriye dönük ve geriye dönük) arasındaki fark en iyi şekilde Salancik (1977) tarafından gösterilmiştir. İleriye dönük bakış açısına göre bağlılık, bireyin örgüte olan psikolojik bağı, tipik olarak işe katılımın, sadakatin ve örgütün değerlerine olan inancın bir işlevi olarak düşünülür. Bunun devamında ise, iş tutum ve davranışları, karşılanan beklentilerin ve organizasyonun, işin ve bireyin nesnel özelliklerinin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Bireyin tutumlarının sonraki davranışlara yol açtığı ileriye dönük rasyonel süreçlere ek olarak, insanlar aynı zamanda gelecekteki eylem ve tutumları şekillendirmeye hizmet eden davranışlarla geriye dönük kendini haklı çıkarma süreçlerine de girebilmekte, davranışlarını ve bağlılıklarını geçmiş davranışlarından yola çıkarak belirleyebilmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

Tamamda bu noktada Sürücü ve Maşlakçı (2018) tarafından Salancik'in de tıpkı Becker gibi örgütsel bağlılığı davranışlar yoluyla açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Salancik, aslında organizasyona dahil olan bireylerin aslında geçmişte elde ettikleri tecrübeler ve deneyimlere bağlandığını ve geçmiş davranışlarda sergilemiş oldukları

davranışları sergilediklerini savunmaktadır. Aslında bireyler örgütsel bağlılıktan daha ziyade tutum ve davranışlarına bağlılık göstermektedirler.

Salancik (1977), bağlılık yüklemesiyle sonuçlanan davranışlara, kısmen kişinin davranış ve tutumları arasındaki tutarlılığı korumak için yapılan yüklemelere odaklanmaktadır. Diğer yandan, açık (inkar edilemez), geri alınamaz, istemli ve kamusal olan davranışların bireyi davranışa bağladığını ve dolayısıyla daha fazla bağlılığa neden olduğunu savunmaktadır.

Diğer bir deyişle Salancik, bağlılığı bireyin davranışsal eylemlere bağlanması olarak tanımlamıştır. Yaklaşımın temel varsayımları ise, bireylerin gerçekleştirdikleri davranışlar ile sahip oldukları tutumlar arasındaki tutarsızlıkları çözmeye çalışmaları ve bağlılığın etkisinin bir eylemi veya davranışı daha az değiştirilebilir hale getirmesidir. Böylece insanların kendileriyle tutarlı şekillerde hareket etmeye devam etme eğiliminde olduklarını savunmaktadır (Salancik, 1977).

Ayrıca bu yaklaşımda, bireylerin yaptıkları her davranış neticesinde bir bağlılık kurmadıkları savunulmaktadır. Kişilerin bağlılık hissedebilmeleri adına sergilenen davranışların kişilerin isteklerine bağlı olması, sürekli bir hale gelmesi, örgüt tarafından ise fark edilebilir olması gerekmektedir. Bireylerin bağlılık düzeyleri bu üç koşul etrafında şekillenmektedir. Bu koşulların gerçekleşmesi durumunda kişilerin örgütsel bağlılıkları daha fazla hissedecekleri, koşulların gerçekleşmemesi durumunda ise bağlılığın azalacağı yorumu yapılabilir. Bireyler öncelikle bu davranışların doğru olduğuna, yapılması istenen davranışlar olduğuna ve organizasyon tarafından takdir edilen davranışlar olduğuna inanmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Salancik'in literatüre kazandırmış olduğu yaklaşım esasen kişilerin tutumları ve davranışları arasındaki uyumla ilişkilendirilebilir. Kişilerin sahip oldukları tutumlar ve davranışlar arasında bir uyum yoksa, kişi gergin ve stresli bir ruh haline sahiptir. Fakat tam tersi durum söz konusu olduğunda kişi daha huzurlu ve gergin olmayan bir ruh haline sahip olacaktır. Diğer yandan bir gergin ve stresli ruh durumunu normale döndürmek adına tutum ve davranışlarının uyumlu olması adına daha fazla çaba harcayacaktır (Samadov, 2006).

Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında hem Becker hem de Salancik örgütsel bağlılık kavramında esas olanın davranışların sürekliliği olduğunu savunmuşlardır. Burada iki bilim insanının ayrıldığı nokta ise kişilerin ne için bu davranışları devam

ettirmek istedikleri konusudur. Becker'a göre bireyler geçmişteki davranışlarını kaybedecek olduklarını kaybetmemek adına devam ettirmektedirler. Bunlar çalışmanın önceki kısımlarında da sayıldığı üzere para, emek veya zaman olabilir. Salancik ise kişilerin davranışlarını tamamen psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmek adına devam ettirdiklerini savunmaktadır (Gül, 2002).

Tüm bu örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar aslında birbirlerine yakın anlamlar ifade etmektedir. Bireylerin kendilerini iyi hissetmek, kendi çıkarlarını koruyabilmek, örgütün gelişimine katkı sağlayabilmek adına örgütsel bağlılığa sahip olabilmektedir. Fakat davranışsal yaklaşımlar esasen bireyin davranışlarına çok daha fazla odaklanmış, çevresel faktörleri çok fazla dikkate almayan yaklaşımlar olarak literatürde yer almışlardır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların her geçen gün artması davranışsal bağlılık veya tutumsal bağlılık yaklaşımları hakkında daha fazla araştırma yapılmasının önünü açmıştır. Çalışma devamındaki başlıklar altında örgütsel bağlılık düzeyinin düşük veya yüksek olmasının ne gibi sonuçlara yol açtığından ise daha detaylı bir şekilde bahsedilmiştir.

#### **1.2.3.9. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak psikolojik unsurlarla birlikte düşünülmüştür. Bu sebeple öncelikle bireylerin ruh halleri dikkate alınarak bağlılıklar açıklanmaya çalışılmıştır. Psikolojik bağlılık ise devamlılık bağlılığı ile ilişkilendirilmiştir. Ardından yapılan çalışmalar kişilerin bağlılık hislerinin kaybedecek olduklarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Reichers, 1986). Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere bunlar; maaş, terfi, çaba şeklinde örneklendirilebilir.

Örgütün yapısı ve unsurları ile ilgilenen bilim insanları genellikle örgütlerin birlikteliğinde doğan özelliklerinde üzerinde durmuşlardır. Bağlılık ile ilgilenen bilim insanları ise örgütün bir bütün teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Reichers (1986) da örgütün farklı bağlılıkları içerisinde bulunduran, tek bir bütün olduğunu iddia etmiştir. Aynı zamanda bilim adamlarının örgütlerin amaçları üzerinde fazlasıyla durmuş olmalarına rağmen doğasıyla fazla ilgilenmediklerini ifade edilmiştir. Aslında örgütün sahip olduğu kendi doğası ve yapısı örgütte yer alan bireylerin bağlılıkları ile yakın bir ilişki içerisinde (Gül, 2002).

Reichers (1986) yılında yapmış olduğu çalışma sonrasında özellikle tutumsal bağlılık hakkında bilgi elde etmiştir. Ardından ise çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirmiştir. Bu yaklaşımın altında yer alan itici güç, çalışanların organizasyon yapısı içindeki yerleşimlerine bağlı olarak birden fazla üyeliğe sahip olmalarıdır. Her üyelik, işle ilgili farklı bir bağlılık biçimini ifade etmektedir. Reichers'a göre örgütsel bağlılık, bu nedenle, örgütteki çeşitli grupları, profesyonel bir derneği, bir sendikayı, bir kariyeri veya meslekleri ifade etmektedir. Bu bağlılıklarda birçok bağlılığın bir toplamı olan çoklu bağlılığı ifade etmektedir. Aynı zamanda Reichers örgüt içerisinde birden çok referans grubunun olduğunu savunmaktadır. Bu referans grupları kişilerin aynı meslekte yer alan çalışma arkadaşlarını, yöneticileri veya müşterileri ifade edebilmektedir (Boshoff and Mels, 2000).

Çoklu bağlılık yaklaşımının temeli, bir çalışan tarafından hissedilen bağlılığın eşsiz ve benzersiz olduğu, fikridir. Bu sebeple kişilerin her biri farklı sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık gösterebilir. Tabii bu kişiler arasındaki örgütsel bağlılık düzeyinin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin, bir çalışan örgüt kaliteli ürün sunduğu için bağlılık hissederken, diğer çalışan örgüt içi pozitif ilişkilerden dolayı bağlılık hissedebilir. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütün doğası gereği sahip olduğu iç ve dış unsurların tamamı çoklu bağlılığın nedenidir. Yukarıda da bahsedildiği üzere iç unsurlar arasında meslek arkadaşları, yöneticiler olarak sayılabilirken, dış unsurlar, müşteriler, ham madde sağlayıcıları, sendikalar, dernekler, meslek odaları şeklinde örneklendirilebilir (Gül, 2002).

Burada unutulmaması gereken diğer bir husus ise yukarıda da sayılmış olan bu iç ve dış unsurların örgütün doğası gereği benimsediği amaçlarla ters düşebileceğidir. Bu unsurların kendilerine ait farklı çıkarları olabilir. Bu sebeple kişiler bu unsurları dikkate alarak farklı bağlılık düzeylerine sahip olabilmektedir. Bu bağlılık kişiden kişiye değişebileceği gibi toplumdan topluma göre de değişebilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Bağlılığa yönelik baskın yaklaşımlar dikkate alındığında üç hususa dikkat edilmesi gerekmektedir. İlk olarak, tanımlarında ve ölçeklerinde bağlılığın sonuçlarına atıfta bulunan bağlılık yaklaşımlarına yöneltilen eleştiriler dikkate alındığında, önerilen bağlılık kavramsallaştırmaları tutumsal kalmalıdır. Tutumsal konulara bağlılık, bağlılık tanımlarının yapı geçerliliği üzerindeki olası olumsuz etkilerini

önleyecektir. İkincisi, bağlılığın sonuçları açısından bağlılığın faydaları iş gücü devrinin veya işe devamlılığın ötesine geçmelidir. Bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bulunan güçlü ilişki, işyerindeki diğer değerli sonuçları açıklamalarda da kullanılmalıdır ve bağlılığın yararlılığını destekleyen çalışmalar çoğaltılmalıdır. Üçüncüsü, bağlılığın kavramsallaştırılmasında zaman kavramına daha fazla dikkat edilmelidir. Farklı zaman dilimlerinde çalışanların bağlılık ölçümlerinde yer alan öğelerin anlamlarını anlamakta zorluk çektikleri tespit edilmiştir. Zaman ve bağlılık ilişkisine daha fazla yer verildiği takdirde bu karışıklıklar giderilebilecektir. Son olarak, bağlılık kavramsallaştırmalarında normatif bağlılık ve devam bağlılığının rolü yeniden incelenmelidir (Cohen, 2007).

#### **1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın birden fazla teorik tanımının olduğu görülmektedir. Weiner'e (1982) göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütün iyiliği için fedakarlıkta bulunmadaki ısrarını yansıtır ve kişinin kişisel zamanını örgütsel faaliyetlere adanmasından da anlaşılacağı üzere, kişinin örgütle meşgul olmasını göstermektedir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığın sağlanması için, örgütsel amaç ve değerlere olan inanca ve kabule, örgüt adına çaba göstermeye istekli olmaya ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymaya gerek olduğunu belirtmişlerdir (Porter vd., 1974). Bir bütün olarak organizasyona karşı genel bir duygusal duruştur ve zaman içinde yavaş ama tutarlı bir şekilde gelişir. Örgütsel bağlılık, bireyin işe ya da kariyere olan psikolojik bağı, örgüt için bir duygu ve bağlılık içeren bir bağ olarak tanımlanabilir.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz etkilerinin bir arada incelenmesi daha doğru bulunmuştur. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığın olumlu yönlerine odaklanmış ve konu ile ilgili birçok araştırma yapmıştır. Fakat örgütsel bağlılık çalışan veya örgüt adına bazı durumlarda olumsuzluklar da içerebilmektedir. Burada her iki yönde inceleme altına alınmıştır. Öncelikle olumlu etkileri incelenmiş olup, ardından örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda karşılaşılan olumsuz etkileri incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığın, özellikle de organizasyon ile çalışan arasındaki duygusal bağlılığın hem çalışanlar hem de örgütler için birçok faydası sayılabilmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Jay, 2022);

**Çalışan Verimliliği:** Bir çalışan kendini kuruluşuna adadığında ve kuruluşunun değer ve ilkelerini benimsediğinde, şirketin ortak hedeflerine, vizyonuna ve misyonuna inanmakta ve daha fazla motive olmasına, dolayısıyla daha üretken olmasına imkan oluşmaktadır. Özgün olabilmek, daha iddialı ve yüksek hedefler belirleyebilmek, daha fazlasını yapabilmek adına çok daha fazla çaba harcamaktadır. Tüm bunların yanı sıra, örgütsel bağlılık üretkenliği arttırmaktadır. Bağlılık düzeyi yüksek çalışanların iş arkadaşlarının ve ekip üyelerinin üretkenliği üzerinde zincirleme bir etkisi de bulunmaktadır.

**Geliştirilmiş Kurumsal Performans:** Bir çalışan bir kuruluşa yoğun bir şekilde yatırım yaptığında, işbirlikçi olma, iş birliğine girme ve ekipler halinde çalışma olasılıkları giderek artmaktadır. Bu bir kez daha takımın moralini ve üretkenliğini artırıcı etki olarak kabul edilmelidir.

**Çalışan Savunuculuğu:** Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bir çalışanların, daha büyük vizyona inanmaları için organizasyonlarını savunmaları daha olasıdır. Kurumun amaçlarını ve değerlerini hem profesyonel hem de kişisel düzeyde benimsemişlerdir. Bu benimseme davranışı kuruluşun ürünlerini, hizmetlerini ve politikalarını aktif olarak destekledikleri ve savundukları anlamına gelmektedir.

**Daha Düşük Devamsızlık:** Bir çalışanın örgüte bağlılık düzeyi yüksek olduğunda, iş arkadaşlarına göre hastalanma olasılığı çok daha düşük olarak kabul edilebilir. Burada hastalık tabirinden kast edilen aslından işten kaytarma davranışdır. Bunun nedeni, işe gelmekten, görevleri tamamlamaktan, hedeflere ulaşmaktan ve değerli bir ekip üyesi olmaktan keyif alma olasılıklarının daha yüksek olmasıdır.

**Azaltılmış İşgücü Devri:** Bir çalışan, kuruluşun amaç ve değerleriyle özdeşleştiği aşamaya ulaştığında, kaçınılmaz olarak iş tatminsizliği dönemleri yaşasalar bile, işten ayrılmayı düşünme olasılıkları diğer çalışma arkadaşlarına oranla daha düşük olacaktır.

Belirtilen olumlu etkilere ek olarak Fornes vd. (2004) yılında yayınlamış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığın daha farklı olumlu etkilerinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yukarıdakilere ek olarak bu etkiler, Katılımın artması, ekstra rol performansı, hesap verebilirlik, iş tatmini, motivasyon, iyileştirilmiş performans, iyileştirilmiş üretim, işle ilgili stres, benlik saygısı/benlik imajı, şeklinde sıralanabilir. Öncelikler örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık

göstermek adına daha aktif bireyler olacakları savunulmaktadır. Bu sayede karar alma süreçlerinin içerisinde yer alabilecek ve kendini örgütün bir parçasıymış gibi hissedebilecektir. Bir diğer olumlu yan ise çok daha fazla çalışma isteği duyacak kendisine verilmeyen görevlerde dahi kendini geliştirme adına daha fazla çaba sarf edecektir. Kendini örgütün değer ve ilkeleri ile özdeşleştirmiş olan çalışanlar yaptıkları işlerin doğruluğundan emin oldukları için hesap verebilirlik düzeyleri daha yüksek olacaktır. İş tatmin düzeyleri ve iş performansları daha yüksek olan çalışanların arasında yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık seviyelerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın önceki kısımlarında da bahsedildiği üzere birçok bilim insanı çalışmalarının çoğunda, organizasyonlar için örgütsel bağlılığın olumlu etkilerine odaklanmıştır, Bu olumlu etkiler yukarıda da görülebileceği üzere yüksek iş motivasyonu, yüksek üretkenlik, düşük seviyede işten ayrılma niyeti ve devamsızlık şeklinde örneklendirilebilir. Bu nedenle, birçok bilim insanı ve uygulamacı, örgütsel bağlılığı, çalışanları kuruluşa bağlamak, çalışanların üretkenliğini ve etkinliğini artırmak için arzu edilen, güçlü bir araç olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte bazı çalışmalar ise, bazı durumlarda örgütsel bağlılığın, çalışanın sosyal ve kişisel işleyişinin yanı sıra örgütün etkin işleyişini de bozabildiğini göstermiştir. J. P. Meyer ve N. J. Allen'ın (1991) belirttiği gibi, çıkarımlar çoğunlukla bağlılığın bileşenine bağlıdır. Bununla birlikte, araştırmacılar, çalışanlar veya örgütler için olumlu sonuçları araştırmak için sıklıkla örgütsel bağlılığın duygusal bileşenini kullanmışlardır. Yine de birkaç araştırma, çalışan refahı için bağlılığın bazı olumsuz sonuçlarını göstermiştir; çalışan ne kadar fazla ve sürekli bağlı kalırsa, stresin arttığını, iş ve aile çatışmasının arttığını, daha düşük yaşam memnuniyeti deneyimlediklerini vurgulamıştır (Janoniené ve Endriulaitiené, 2014).

Sadece çalışan değil, bir örgüt de yüksek düzeyde devam bağlılığı ile ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Devam bağlılığı, çalışanın yaptığı yatırımlara ve istihdam alternatiflerinin olmamasına dayanmaktadır. Çalışan çok az seçeneği olduğunda işini kaybetmekten korkmakta ve kendini örgütte kapana kısılmış gibi hissetmektedir. Bu nedenle çalışan stresli hisleri artabilir. Etkili iş performansı yerine, çalışan hüsrana uğrayabilir, yetersiz tepki verebilir, işyerinde çabasını azaltabilir. Sonuç olarak, çalışan kolayca duygusal olarak tükenebilir ve profesyonel olarak kendini daha az etkili hissedebilir. Bunun yanı sıra, yüksek düzeyde sürekli bağlılığın

katılığa ve değişime karşı dirence yol açabileceğine dair çalışmalarda mevcuttur. Çünkü terci şansı olmayan çalışan dışsal olarak düzenlenir ve değişim sürecine dahil olmaya hazırlıklı olmayabilir (Leiter & Harvie, 2011).

Bayram (2005) tarafından da aktarıldığı üzere örgütsel bağlılığın sonuçlarının anlaşılabilmesi adına yapılan bir diğer sınıflandırma ise Randall (1987)'de yer almaktadır. Bu çalışmanın sonuçları dikkate alındığında örgütsel bağlılık düzeyleri düşük bağlılık, ılımlı bağlılık ve yüksek bağlılık olmak üzere üçe ayrılmıştır. Her bir bağlılık düzeyinin kendisine özgü sonuçlar verdiği unutulmamalıdır. Örneğin, kişi düşük seviyede bir örgütsel bağlılık hissetmekte ise kişinin örgütle arasındaki bağı sağlayacak olan tutum ve eğilimler eksik olarak nitelendirilir. Aynı zamanda kişi yeni iş aramaya açık bir yapıya sahip olacağında örgüt adına insan kaynaklarının kullanımı daha etkin olabilecektir. Aynı şekilde düşük bağlılığa sahip çalışan örgüt içi topluluklardan da kendini soyutlama davranışını gerçekleştirebilir. Bu sebeple şikayetler artabilir. Orta veya ılımlı bir bağlılık düzeyine sahip çalışan ise örgütsel sistemin kendilerini değiştirmesine çok fazla izin vermezler. Bu sebeple kendi kimliklerini koruma eğilimi göstermektedirler. İlimli bağlılık düzeyinde olan çalışanlar genellikle sorumluluk duyguları ve örgüte olan sadakatleri arasında kalmaktadırlar. Hal böyle iken ikilem yaşayan bu bireyler örgütün etkin olmayan işleyişine sebep olabilirler. Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar adına olumsuz sonuçlara örnek olarak ise gelişimlerinin engellenmesi olabilir. Örgüt adına ise örgüt içi stres seviyesinin artmasına, insan kaynaklarının etkinsiz ve verimsiz kullanılmasına yol açabilmektedir (Randall, 1987).

Tüm yapılan bu açıklamalar neticesinde örgütsel bağlılığın hem tanımları hem de örgütlere sağladıkları açısından fikir birliği olmadığı görülebilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı literatüre bakıldığında özellikle son günlerde sıklıkla adından bahsettiren ve araştırmacıların her geçen gün hakkında daha fazla çalışma yaptığı konular arasında yer almaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden biri ise kavramın temelinde insan unsurunun yer almasıdır. Günümüzde küreselleşmenin etkisini giderek arttırması, teknolojinin yüksek hızla gelişmesi, insanların bilgiye erişim hızının artması birçok değişime neden olmuştur. Tüm bu değişim hareketinden en çok etkilenen ise insan unsurudur. İnsan faktöründe yaşanan bu değişim elbette insan faktörünün önemli bir rol oynadığı sosyal bilimlerde yer alan kavramlarda da değişimlere neden olmuştur. Örgütsel bağlılıkta bu değişimden nasibini alan kavramlar arasındadır. Asıl olarak



çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz etkilerinin incelenmesinin nedeni de budur. Geçmiş dönemlerde örgütsel bağlılığın olumlu etkisi olarak görülebilen bir sonuç günümüzde örgütler açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bunun tam tersinin yani geçmişte olumsuz olarak bahsedilen bir sonucun günümüzde olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkabileceği unutulmamalıdır. Özellikle insan faktörünün olduğu her alanda değişimin sürekli bir biçimde devam edebileceği unutulmamalıdır.

## 2. İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu kısmında öncelikle araştırmada yer verilen ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği, ardından katılımcıların demografik özellikler, örgüt kültürü algısı, örgütsel bağlılık algısı, bürokratik örgüt tipi, destekleyici örgüt tipi, yenilikçi örgüt tipi alt boyutlarına yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 2.1.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular

Araştırmanın saha çalışması kısmında verileri elde edebilmek adına Parry (2004) tarafından 24 madde ve bürokratik örgüt, destekleyici örgüt ve yenilikçi örgüt olarak 3 boyuttan oluşan ardından ise Atik (2012) tarafından 17 soruya düşürülmüş ve aynı üç boyuttan meydana gelen gerekli izinlerin alınması sonucu kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçülmesi adına ise Üstüner (2009) tarafından literatüre kazandırılan orijinal ismi “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık” olan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin öğretmenler için olması ölçekteki okul ibarelerinin değiştirilmesi gerekliliği gün yüzüne çıkarmıştır. Ölçekte yer alan okul ibareleri otel olarak değiştirilmiş ve ölçeğin güvenilirlik oranlarının değişmediği görülmüştür. Tüm bu bilgiler dikkate alınarak araştırmada bilgi elde edebilmek adına kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik oranlarına ilişkin bulgular Tablo 1 ve Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 1 ve Tablo 2’de ayrıca ilgili ölçeklerin faktör analizi sonuçları, KMO değerleri ve Barlett Küresellik testi sonuçları da yer almaktadır.

Tablo 1’de örgüt kültürü ölçeğinin toplam varyansının %79,256’sını açıklayan 3 faktörün yer aldığı görülmektedir. Bu faktörler, bürokratik örgüt tipi, destekleyici örgüt tipi ve yenilikçi örgüt tipi olarak isimlendirilmiştir. Ölçekte yer alan bürokratik örgüt tipi alt boyutu toplam varyansın %70,263’ünü, destekleyici örgüt tipi alt boyutu %5,247’sini, yenilikçi örgüt tipi alt boyutu ise %3,746’sını oluşturmaktadır. Bir sonraki analizde yine Tablo 1’de görüldüğü gibi örgüt kültürü ölçeğinin genel güvenilirlik oranı (Cronbah’s Alpha)  $\alpha=0,973$  olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucu elde edilen değer  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında yüksek derecede güvenilir kabul edildiği savunulmaktadır (Kayış, 2009). Ölçeğin saptatan değeri neticesinde mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler (n=400)	Bileşenler		
	Faktör 1: Bürokratik Örgüt	Faktör 2: Destekleyici Örgüt	Faktör 3: Yenilikçi Örgüt
Otelimizde işler düzenli ve kurallara uygun olarak yapılmaktadır	,829		
Otelimizdeki yöneticiler işlerinde son derece tedbirli ve dikkatli olmaları beklenmektedir	,738		
Otelimizdeki yönetsel yapı sağlam ve oturmuştur.	,568		
Otelimizde işler belirli bir düzene oturtulmuştur.	,752		
Otelimizdeki işler planlı ve programlı bir şekilde yapılmaktadır.	,416		
Çalıştığım otelde yönetmelik ve kurallar davranışları belirler	,482		
Otelimiz çalışanların bir arada çalıştığı uyumlu bir ortama sahiptir.		,639	
Otelimizdeki personel birbirlerine yardım eden, yakın arkadaşlardan oluşmaktadır.		,499	
Otelimizde sıcak ve destekleyici bir ortam vardır.		,760	
Otelimiz dayanışmanın hakim olduğu sıcak bir ortama sahiptir		,819	
Otelimiz yeni projeler ve hizmetlerle girişimcidir			,768
Otelimiz yenilikçi ve risk almayı özendirilen bir ortama sahiptir			,470
Sürekli yeni fikirler üretildiği için çalıştığım otelin gelişimci bir yapısı vardır.			,797
Otelimiz değişimin sıklıkla yaşandığı dinamik bir yapıya sahiptir			,706
Çalıştığım otel yüzü geleceğe dönük, ilerlemeci bir yapıya sahiptir			,839
Otelimizde başarılı olma ve zoru başarma duygusu hakimdir			,409
Sürekli yeni şeyler olduğu için çalıştığım otel monoton değildir.			,449
<b>Ortalama</b>	<b>4,345</b>	<b>4,346</b>	<b>4,356</b>
<b>Özdeğerler (Eigenvalues)</b>	<b>11,94</b>	<b>4,503</b>	<b>1,244</b>
	<b>5</b>		
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>70,26</b>	<b>5,247</b>	<b>3,746</b>
	<b>3</b>		
<b>Kümülatif varyans</b>	<b>70,26</b>	<b>75,51</b>	<b>79,25</b>
	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Alt Boyut Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,926</b>	<b>0,890</b>	<b>0,938</b>
<b>Ölçek Genel Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,973</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,958</b>	<b>Bartlett Testi: X<sup>2</sup> = 7563,473; p= 0,000</b>		

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler (n=400)	Bileşenler
	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Bu otelde dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi	<b>0,918</b>

buraya bağılı hissediyorum.

Otelimizde var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu otele bağıladığımı düşünüyorum.	0,910
Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu otele büyük ölçüde bağılı hissediyorum.	0,909
Önerilerim otel yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağılı hissediyorum.	0,905
Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu otelden ayrılmamı engelliyor.	0,897
Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağılı hissetmemi sağlıyor.	0,894
Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu otele bağılı olmamı sağlıyor.	0,892
Bu otelde mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağılı kılıyor.	0,888
Otel müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu otele daha yakın hissetmemi sağlıyor.	0,884
Kendimi tamamen bu otelin bir parçası olarak hissediyorum.	0,880
Bu otelde yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	0,871
Bu otelde doğru işler doğru kişilere verildiğı için kendimi bu kuruma bağılı hissediyorum.	0,869
Otelimizde hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	0,866
Otelimizin istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.	0,865
Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu otelle büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.	0,864
Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu otelde ders saatleri dışında da çalışabilirim	0,845
Otelimizde planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu otele daha bağılı hissediyorum.	0,842
<b>Ortalama</b>	<b>3,717</b>
<b>Özdeğerler (Eigenvalues)</b>	<b>13,242</b>
<b>Varyansı açıklama oranı</b>	<b>77,893</b>
<b>Ölçek Genel Güvenirliği (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,982</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,974</b>	<b>Bartlett Testi: X<sup>2</sup> = 9125,835; p= 0,000</b>

Tablo 2'deki faktör analizi sonuçları incelendiğinde KMO değeri ilgili örneklemin sayısını yeterli olduğu göstermektedir. Uygulanan ölçeğin faktör analizi sonucunda ilgili örneklem dikkate alındığında tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. İlgili ölçeğin tek boyuttan oluşması tüm soruların katılımcıların örgütsel bağılılıklarını ölme görevi gördüğünü göstermektedir. Örgütsel bağılılık ölçeğinin toplam varyansın % 77,893'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi örgütsel bağılılık ölçeğinin genel güvenirlilik oranı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,982$  olarak

hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğim mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 2.1.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İlgili bölümde Samsun’da hizmet veren otel işletmelerinde görev yapan çalışanlara, örgüt tipleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi adına demografik sorular da dahil olmak üzere toplam 44 soruluk bir anket formu uygulanmıştır.

Formu dolduranların belirli demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süreleri, çalıştıkları departman, unvan, buldukları işletmenin sınıfı ve personel sayısı) göre yüzdelik ve frekanslarına Tablo 3’de yer verilmiştir. Bu elde edilen bilgiler ışığında veriler yorumlanmıştır.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımı (n=400)

<b>Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler</b>			
<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans Değeri</b>	<b>(%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	164	41,0
	Kadın	236	59,0
<b>Yaş</b>	18-23	45	11,3
	24-29	103	25,8
	30-35	106	26,5
	36-41	62	15,5
	42-47	33	8,3
	48 Ve Üzeri	51	12,8
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	44	11,0
	Lise	160	40,0
	Ön Lisans	26	6,5
	Lisans	85	21,3
	Lisan Üstü	85	21,3
	Ön Büro	54	13,5
	Muhasebe	67	16,8
	Servis-Bar	40	10,0
	Mutfak	55	13,8

<b>Çalışılan Birim</b>	Kat Hizmetleri	47	11,8
	Satış Pazarlama	30	7,5
	Teknik Servis	32	8,0
	Güvenlik	75	18,8
<b>Unvan</b>	Alt Kademe	84	21,0
	Yönetici		
	Orta Kademe	166	41,5
	Yönetici		
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	Üst Kademe	150	37,5
	Yönetici		
	1 Yıldan Daha Az	64	16,0
	1-5 Yıl	115	28,7
	6-10 Yıl	47	11,8
<b>Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi</b>	11 Yıl ve Daha Fazla	174	43,5
	1 Yıldan Daha Az	39	9,8
	1-5 Yıl	117	29,3
	6-10 Yıl	49	12,3
	11 Yıl ve Daha Fazla	195	48,8
<b>İşletmenin Faaliyet Süresi</b>	1 Yıldan Daha Az	28	7,0
	1-5 Yıl	88	22,0
	6-10 Yıl	73	18,2
	11 Yıl ve Daha Fazla	211	52,8
	1 Yıldan Daha Az	283	70,8
<b>Çalışılan İşletmenin Sınıfı</b>	4 Yıldız	117	29,2
	1-50	44	11,0
<b>İşletmenin Çalışan Sayısı</b>	51-100	59	14,8
	101-150	13	3,2
	151-200	124	31,0
	201 Ve Daha Fazla	160	40,0

Elde edilen verilere göre çalışmada yer alanların %41'i erkek geri kalan %59'u ise kadın katılımcılardır. Araştırmanın örneklem grubu dikkate alındığında katılımcıların %11,3'ü 18-23 yaşa aralığında, %25,8'i 24-29 yaş aralığında, %26,5'i 30-35 yaş aralığında, %15,5'i 36-41 yaş aralığında, %8,3'ü 42-47 yaş aralığında, geri kalan %12,8'i ise 48 yaş üzeri yaşa sahiptir. Örneklem grubu eğitim düzeyine göre incelendiğinde %11'i ilköğretim, %40'ı lise, %6,5'i ön lisans, %21,3'ü lisans, %21,3'ü lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Örneklem grubu katılımcıların çalıştıkları birimlere göre incelendiğinde %13,5'i ön büro, %16,8'i muhasebe, %10'u servis-bar, %13,8'i mutfak, %11,8'i kat hizmetlerinde, %7,5'i satış ve pazarlamada, %8'i teknik servis, geri kalan %18,8'i ise işletmelerin güvenlik bölümünde çalışmaktadır. Araştırmada yer alanların unvanlarına bakıldığında katılımcıların %21'inin alt kademe yönetici, %28,7'sinin orta kademe yönetici geri kalan %37,5'inin ise üst kademe yönetici olarak görev yaptıkları tespit edilmiştir. Diğer bir demografik veri olan çalışanların işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde 1 yıldan daha az süredir çalışanlar %16, 1-5 yıl arası çalışanlar %28,7, 6-10 yıl arası çalışanlar %11,8, 11 yıl veya daha fazla süredir çalışanlar ise %43,5 olarak saptanmıştır. Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde 1 yıldan daha az süredir çalışanlar %9,8, 1-5 yıl arası çalışanlar %29,3, 6-10 yıl arası çalışanlar %12,3, 11 yıl veya daha fazla süredir çalışanlar ise %48,8 olarak saptanmıştır. Uygulama yapılan işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde 1 yıldan daha az süredir hizmet veren %7, 1-5 yıl arası hizmet veren %22, 6-10 yıl arası hizmet veren %18,2 11 yıl veya daha fazla süredir hizmet veren işletmeler ise %52,8 olarak saptanmıştır. Katılımcıların çalışmış oldukları otel işletmelerinin %70,8'i 5 yıldız sınıfında, %29,2'si ise 4 yıldız sınıflandırmasında yer almaktadır. Son olarak işletmelerin çalışan sayıları da önem teşkil etmektedir. Elde edilen bilgilere göre işletmelerin %11'i 1-50 arası çalışana, %14,8'i 51-100 arası çalışana, %3,2'si 101-150 arası çalışana, %31'i 151-200 arası çalışana, %40'ı ise 201 ve üstü çalışana sahip olduğu anlaşılmıştır.

### **2.1.3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

İlgili kısımda örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan bürokratik örgüt tipi, destekleyici örgüt tipi ve yenilikçi örgüt tipi alt boyutlarına ait analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 4’de bürokratik örgüt tipi alt boyutuna ait ölçekte yer alan önermeler ve bu önermelere katılımcıların vermiş oldukları cevaplar, betimsel istatistik (frekans, yüzde oranları, aritmetik ortalamaları, standart sapma) değerleri şeklinde verilmiştir.

Tablo 4: Bürokratik Örgüt Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler	Katılım Düzeyi						Ort .	s.s.
	Hiçbir Zama n (1)	Nadire n (2)	Baze n (3)	Çoğunluklu a (4)	Her Zama n (5)			
Otelimizde işler düzenli ve kurallara uygun olarak yapılmaktadır.	f 0	3	25	225	147	4,29	0,6	
	% 0	0,8	6,3	56,3	36,8		1	
Otelimizdeki yöneticilerden işlerinde son derece tedbirli ve dikkatli olmaları beklenmektedir	f 1	6	27	202	164	4,30	0,6	
	% 0,3	1,5	6,8	50,5	41		8	
Çalıştığım otelde, yönetmelik ve kurallar davranışları belirler.	f 1	12	24	173	190	4,34	0,7	
	% 0,3	3	6	43,3	47,5		4	
Otelimizdeki işler planlı ve programlı bir şekilde yapılmaktadır.	f 2	5	28	177	188	4,36	0,7	
	% 0,5	1,3	7	44,3	47		1	
Otelimizde işler belirli bir düzene oturtulmuştur.	f 3	6	25	173	193	4,36	0,7	
	% 0,8	1,5	6,3	43,3	48,3		3	
Otelimizdeki yönetimsel yapı sağlam ve oturmuştur.	f 2	12	18	161	207	4,39	0,7	
	% 0,5	3	4,5	40,3	51,7		5	
<b>GENEL</b>						<b>4,34</b>	<b>0,6</b>	
							<b>0</b>	



Öncelikle bürokratik örgüt tipi alt boyutuna ait genel ortalama değerinin “çoğunlukla” değerine karşılık geldiği görülmektedir (X=4,34). Aslında bu değer çalışanların faaliyet gösterdikleri işletmelerin bürokratik örgüt tipine uygun gördüklerini ispat etmektedir. Bürokratik örgüt tipi alt boyutunda en yüksek oran “Otelimizdeki yönetsel yapı sağlam ve oturmuştur.” (X=4,39) ifadesine aittir. Bu ifadeye çalışanların %92’si “çoğunlukla ve her zaman” cevabını vermişlerdir. Bu yüzde çalışanların işletmelerinin yönetim yapılarının sağlam olduğu inancına sahip olduklarını göstermektedir. Bu ifadeyi sırasıyla “Otelimizde işler belirli bir düzene oturtulmuştur.” (X =4,36) ve “Otelimizdeki işler planlı ve programlı bir şekilde yapılmaktadır.” (X =4,36), “Çalıştığım otelde, yönetmelik ve kurallar davranışları belirler.” (X =4,34) “Otelimizdeki yöneticilerden işlerinde son derece tedbirli ve dikkatli olmaları beklenmektedir” (X =4,30), “Otelimizde işler düzenli ve kurallara uygun olarak yapılmaktadır” (X =4,29) ifadeleri izlemektedir.

Ankete katılanların vermiş oldukları cevaplar sonunda elde edilen bu bulgular çalışanların çalıştıkları işletmeler için düzenli ve sistemli bir yapıya sahip oldukları düşüncesini benimsediklerini göstermektedir. Diğer yandan cevaplar neticesinde aslında işletmenin büyük bir oranda bürokratik örgüt tipinin özelliklerine sahip olduğu ispatlanmıştır. Ortalaması en düşük olan ifadeye dahi verilen cevapların ortalaması çoğunluklar işletmelerin belirli kuralları benimsediğini ve işlerin bu kurallar dahilinde yapılmasını teşvik ettiğini göstermektedir.

Tablo 5: Destekleyici Örgüt Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler	Katılım Düzeyi						Ort.	s.s.
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Otelimiz çalışanların bir arada çalıştığı uyumlu bir ortama sahiptir.	f 1	6	24	198	171	4,33	0,67	
	% 0,3	1,5	6	49,5	42,8			
Otelimizdeki personel birbirlerine yardım eden, yakın arkadaşlardan	f 2	4	30	186	178	4,33	0,70	
	% 0,5	1	7,5	46,5	44,5			

oluşmaktadır.									
Otelimizde	<b>f</b>	2	6	22	169	201	4,40	0,73	
sıcak ve	<b>%</b>	0,5	1,5	5,5	42,3	50,2			
destekleyici									
bir ortam									
vardır.									
Otelimiz	<b>f</b>	2	11	19	195	173	4,31	0,73	
dayanışmanın	<b>%</b>	0,5	2,8	4,8	48,8	43,3			
hâkim olduğu									
sıcak bir									
ortama									
sahiptir.									
<b>GENEL</b>							<b>4,34</b>	<b>0,61</b>	

Öncelikle destekleyici örgüt tipi alt boyutuna ait genel ortalama değerinin “çoğunlukla” değerine karşılık geldiği görülmektedir ( $X=4,34$ ). Ortaya çıkan bu analizin sonuçlarına göre çalışanlar işletmelerinin kendilerini destekleyen bir yapıda olduklarını ve destekleyici örgüt tipinin özelliklerinde sahip olduklarını savunmaktadırlar. Destekleyici örgüt tipi alt boyutunda en yüksek oran “Otelimizde sıcak ve destekleyici bir ortam vardır.” ( $X=4,40$ ) ifadesine aittir. Bu ifadeye çalışanların yaklaşık %92’si “çoğunlukla ve her zaman” cevabını vermişlerdir. Çalışanlar faaliyet gösterdikleri işletmelerin bir aile ortamına sahip olduğunu ve gerekli durumlarda işletmelerin kendilerine destek verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu ifadeyi sırasıyla “Otelimizdeki personel birbirlerine yardım eden, yakın arkadaşlardan oluşmaktadır.” ( $X =4,33$ ) ve “Otelimiz çalışanların bir arada çalıştığı uyumlu bir ortama sahiptir. ( $X =4,33$ ), “Otelimiz dayanışmanın hâkim olduğu sıcak bir ortama sahiptir.” ( $X =4,31$ ) ifadeleri izlemektedir.

İşletmede faaliyet gösteren personeller çalıştıkları işletmelerin yüksek oranda destekleyici bir örgüt kültürüne sahip olduğunu vermiş oldukları cevaplar neticesinde savunmaktadır. Yapılan çalışmada elde edilen ilginç bir netice ise çalışanlar işletmelerinin hem bürokratik hem de destekleyici özelliklere sahip olduğunu savunmaktadırlar. Ortalaması en düşük olan ifade işletmenin dayanışmanın hakim olduğu bir ortamı barındırması ifadesine verilmiştir. Fakat bu ifadenin düşük ortalamaya sahip olması çalışanların birbirlerine yardım etmemesi de olabilir. Bu sebeple bu soruya verilen cevap yanıltıcı olmamalıdır ki bu sorunun dahi ortalaması “çoğunlukla” seçeneğine karşılık gelmektedir.

Tablo 6: Yenilikçi Örgüt Boyutuna İlişkin Bulgular

İfadeler	Katılım Düzeyi					Ort.	s.s.
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Çalıştığım otel yüzü geleceğe dönük, ilerlemeci bir yapıya sahiptir.	f	0	3	27	214	156	4,30 0,62
	%	0	0,8	6,8	53,5	39	
Sürekli yeni şeyler olduğu için çalıştığım otel monoton değildir.	f	1	9	19	195	176	4,34 0,69
	%	0,3	2,3	4,8	48,8	44	
Otelimiz yenilikçi ve risk almayı özendiren bir ortama sahiptir.	f	1	10	16	174	199	4,40 0,70
	%	0,3	2,5	4	43,5	49,8	
Otelimiz değişimin sıklıkla yaşandığı dinamik bir yapıya sahiptir.	f	4	7	22	169	198	4,37 0,75
	%	1	1,8	5,5	42,3	49,5	
Otelimizde başarılı olma ve zoru başarma duygusu hakimdir.	f	2	9	19	180	190	4,36 0,72
	%	0,5	2,3	4,8	45	47,5	
Sürekli yeni fikirler üretildiği için çalıştığım otelin gelişimci bir yapısı vardır.	f	1	10	18	185	186	4,36 0,70
	%	0,3	2,5	4,5	46,3	46,5	
Otelimiz yeni projeler ve hizmetlerle girişimcidir.	f	2	11	20	184	183	4,33 0,74
	%	0,5	2,8	5	46	45,8	
<b>GENEL</b>							<b>4,35 0,60</b>

Yenilikçi örgüt tipi alt boyutuna ait genel ortalama değerinin “çoğunlukla” değerine karşılık geldiği tespit edilmiştir (X=4,35). Aslında bu değer çalışanların faaliyet göstermiş oldukları işletmeyi yenilikçi örgüt tipinin özelliklerine uygun gördüklerini ispat etmektedir. Yenilikçi örgüt tipi alt boyutunda en yüksek oran “Otelimiz yenilikçi ve risk almayı özendirilen bir ortama sahiptir.” (X=4,40) ifadesine aittir. Bu ifadeye çalışanların %93’ü “çoğunlukla ve her zaman” cevabını vermişlerdir. Analiz neticesinde işletmelerde yer alan çalışanların yeri geldiğinde inisiyatif almalarına izin verildiği yorumu yapılabilir. Bu ifadeyi sırasıyla “Otelimiz değişimin sıklıkla yaşandığı dinamik bir yapıya sahiptir.” (X =4,37) ve “Sürekli yeni fikirler üretildiği için çalıştığım otelin gelişimci bir yapısı vardır.” (X =4,36), “Otelimizde başarılı olma ve zoru başarma duygusu hakimdir” (X =4,36) “Sürekli yeni şeyler olduğu için çalıştığım otel monoton değildir.” (X =4,34), “Otelimiz yeni projeler ve hizmetlerle girişimcidir.” (X =4,33), “Çalıştığım otel yüzü geleceğe dönük, ilerlemeci bir yapıya sahiptir.” (X =4,30) ifadeleri izlemektedir.

Tüm alt boyutlara ait frekans değerleri ve çalışanların ifadelerine katılma derecelerine bakıldığında çok küçük bir istatistiki farkla da olsa çalışanlar işletmelerinin daha çok yenilikçi örgüt tipine uygun davranışlar gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere yenilikçi örgüt tipi günümüzde işletmeler tarafından daha çok kabul edilen ve bu sayede çalışanların bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olmasını sağlayan bir örgüt tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada değeri en düşük olan “Çalıştığım otel yüzü geleceğe dönük, ilerlemeci bir yapıya sahiptir.” İfadeye dahi katılımcılar (X =4,30) %92,5 oranında “çoğunlukla veya her zaman” cevabını vermişlerdir. Aslında bu ifadeye karşı sergilenen olumlu katılım düzeyi dahi örgütlerin devamlılıkları için ilerlemeci olmaları gerektiğini anladıklarını ispat eder niteliktedir.

#### 2.1.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

İlgili kısımda örgütsel bağlılık ölçeğine ait analiz sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

İfadeler	Katılım Düzeyi						Ort s.s.
	Hiçbir Zaman (1)	Nadir en	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman	.	

		(2)	(3)	(4)	(5)			
Otelimizde planlama, örgütlenme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu otele daha bağlı hissediyorum.	<b>f</b>	11	26	142	156	65	3,5	0,9
	<b>%</b>	2,8	6,5	35,5	39	16,3	9	2
Otelimizde hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	<b>f</b>	9	27	113	179	72	3,6	0,9
	<b>%</b>	2,3	6,8	28,2	44,8	18	9	1
Bu otelde yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	<b>f</b>	10	25	99	189	77	3,7	0,9
	<b>%</b>	2,5	6,3	24,8	47,3	19,3	4	2
Bu otelde mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.	<b>f</b>	2	39	90	168	101	3,8	0,9
	<b>%</b>	0,5	9,8	22,5	42	25,3	1	3
Bu otelde doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	<b>f</b>	7	32	68	193	100	3,8	0,9
	<b>%</b>	1,8	8	17	48,3	25	6	3
Otelimizin istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.	<b>f</b>	8	30	49	197	116	3,9	0,9
	<b>%</b>	2	7,5	12,3	49,3	29	5	4
Kendimi tamamen bu otelin bir parçası olarak	<b>f</b>	7	34	82	175	102	3,8	0,9
	<b>%</b>	1,8	8,5	20,5	43,8	25,5	2	6

hissediyorum.								
Otel	<b>f</b>	8	28	83	183	98	3,8	0,9
müdürümüzün	<b>%</b>	2	7	20,8	45,8	24,5	3	4
çabalarımaya destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu otele daha yakın hissetmemi sağlıyor.								
Adil ve	<b>f</b>	5	42	58	201	94	3,8	0,9
düşünceli	<b>%</b>	1,3	10,5	14,5	50,2	23,5	4	4
yönetimi nedeniyle kendimi bu otelle büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.								
Yönetimin bir	<b>f</b>	11	36	88	186	79	3,7	0,9
parçası olduğum	<b>%</b>	2,8	9	22	46,5	19,8	1	2
hissi benim bu otelden ayrılmamı engelliyor.								
Herhangi bir	<b>f</b>	22	41	81	168	88	3,6	1,0
parasal kazanç	<b>%</b>	5,5	10,3	20,3	42	22	4	9
düşünmeksizin bu otelde ders saatleri dışında da çalışabilirim								
Kişinin kim	<b>f</b>	15	25	90	181	89	3,7	0,9
olduğundan	<b>%</b>	3,8	6,3	22,5	45,3	22,3	6	8
ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu otele bağlı olmamı sağlıyor.								
Yöneticilerimizi	<b>f</b>	11	42	78	189	80	3,7	0,9
n karar alırken,	<b>%</b>	2,8	10,5	19,5	47,3	20	1	9
problem çözerken bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.								
Üstlerim yapmış	<b>f</b>	15	34	89	179	83	3,7	1,0

olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu otele büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	%	3,8	8,5	22,3	44,8	20,8	0	1
Otelimizde var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu otele bağladığımı düşünüyorum.	f	19	38	85	185	73	3,6	1,0
	%	4,8	9,5	21,3	46,3	18,3	3	3
Bu otelde dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	f	28	50	83	179	60	3,4	1,1
	%	7	12,5	20,8	44,8	15	8	0
Önerilerim otel yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	f	49	38	87	175	51	3,3	1,1
	%	12,3	9,5	21,8	43,8	12,8	5	8
<b>GENEL</b>							<b>3,7</b>	<b>0,8</b>
							<b>1</b>	<b>7</b>

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait genel ortalama değerinin “bazen” değerine daha yakın olarak tespit edildiği yorumu yapılabilir ( $X=3,71$ ). Bu değer neticesinde çalışanların faaliyet göstermiş oldukları işletmeye karşı yüksek bir oranda bağlılık hissetmedikleri yorumu yapılabilir. Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplarda en yüksek oran “Otelimizin istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.” ( $X=3,95$ ) ifadesine aittir. Bu ifadeye çalışanların neredeyse %80’i “çoğunlukla ve her zaman” cevabını vermişlerdir. Elde edilen bulgulara göre işletmelerde yer alan çalışanlar işletmelerinin devamlılık için elinden geleni yaptığını fakat kendilerini ileride burada düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Bu ifadeyi sırasıyla “Bu otelde doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.” ( $X =3,86$ ) ve “Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu otelle

büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.” (X =3,84), “Otel müdürümüzün çabalarımaya destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu otele daha yakın hissetmemi sağlıyor.” (X =3,83) “Kendimi tamamen bu otelin bir parçası olarak hissediyorum.” (X =3,82), “Bu otelde mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağılı kılıyor.” (X =3,81), “Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu otele bağılı olmamı sağlıyor. (3,76), “Bu otelde yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.” (X =3,74), “Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağılı hissetmemi sağlıyor.” (X =3,71), “Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu otele büyük ölçüde bağılı hissediyorum.” (X =3,70) “Otelimizde hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.” (X =3,69), “Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu otelde ders saatleri dışında da çalışabilirim (X =3,64), “Otelimizde var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu otele bağıladığını düşünüyorum.” (X =3,63), “Otelimizde planlama, örgütlenme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu otele daha bağılı hissediyorum.” (X =3,59) ve “Bu otelde dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağılı hissediyorum.” (X =3,48) ve “Önerilerim otel yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağılı hissediyorum.” (X =3,35) ifadeleri izlemektedir.

Elde edilen sonuçlar dikkate alındığında “bazen” değerine karşılık gelen ortalamanın altında kalan bir sonucun bulunmadığı fakat işletmelerin çalışanlarının bağılılıklarını sağlamak adına çok olumlu davranışlarda da bulunmadığı görülmektedir. Özellikle ortalaması en düşük olan cevaplar incelendiğinde işletmelerin karar verme süreçlerinde çalışanların fikirlerine dikkat etmedikleri, çalışanlarını işletmenin bir parçası olarak görmedikleri ortaya çıkmaktadır.

#### **2.1.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağılılık Ölçeklerine ilişkin Yapılan T-Testi Sonuçları**

Bu başlıkta çalışma dahilinde çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına, örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgütsel bağılılık ölçeğine ilişkin cinsiyet ve şu anda çalıştıkları işletmenin sınıfı değişkenleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesi adına yapılan T-testi analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



Tablo 8: Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarına ilişkin Cinsiyet ve Çalıştıkları İşletmelerin Sınıfı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (T Testi)

Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort.	s.s.	t	p
<b>Bürokratik</b>	Cinsiyet	Erkek	4,3181	0,62737	-0,728	0,467
		Kadın	4,3630	0,59136		
<b>Örgüt</b>	İşletmenin Sınıfı	5 Yıldız	4,5518	0,38447	9,839	0,000
		4 Yıldız	3,8433	0,73867		
<b>Destekleyici</b>	Cinsiyet	Erkek	4,3460	0,59355	0,011	0,991
		Kadın	4,3453	0,62647		
<b>Örgüt</b>	İşletmenin Sınıfı	5 Yıldız	4,5451	0,39495	9,192	0,000
		4 Yıldız	3,8632	0,76105		
<b>Yenilikçi</b>	Cinsiyet	Erkek	4,3371	0,59354	0,511	0,609
		Kadın	4,3686	0,61558		
<b>Örgüt</b>	İşletmenin Sınıfı	5 Yıldız	4,5563	0,37400	9,230	0,000
		4 Yıldız	3,8706	0,76679		
<b>Genel</b>	Cinsiyet	Erkek	4,3325	0,59150	-0,475	0,635
		Kadın	4,3612	0,59612		
<b>Örgüt</b>	İşletmenin Sınıfı	5 Yıldız	4,5521	0,36175	9,630	0,000
		4 Yıldız	3,8592	0,74266		

\*p<0,05

Örgüt kültürü ölçeğinin geneline ve alt boyutlarına ilişkin cinsiyet ve işletmenin sınıfı değişkenleri arasındaki farkın belirlenmesi adına t testi yapılmıştır. İlgili testin sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni dikkatte alındığında hem ölçeğin tamamı için hem de örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları için istatistik olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Fakat işletmeni sınıfı değişkeni adına aynı sonuçlar geçerli olmamaktadır. Yapılan testin sonuçlarına göre (p>0,05) anlamlılık düzeyinde işletmenin sahip olduğu sınıfa göre çalışanlar arasında örgüt kültürü ölçeğinin tamamında (p=0,000), bürokratik örgüt tipi alt boyutunda (p=0,040), destekleyici örgüt tipi alt boyutunda (p=0,040) ve yenilikçi örgüt tipi alt boyutunda (p=0,040) istatistiki olarak anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar dikkate alındığında 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personellerin çalıştıkları örgütleri daha kesin bir şekilde tanımladıklarına, örgüt kültürü algılarının daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Cinsiyet ve Çalıştıkları İşletmelerin Sınıfı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (T Testi)

Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort.	s.s.	t	p
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Cinsiyet	Erkek	3,7138	0,90937	-0,068	0,946
		Kadın	3,7198	0,85161		
	İşletmenin Sınıfı	5 Yıldız	3,9990	0,68270	10,264	0,000
		4 Yıldız	3,0362	0,91475		

\*p<0,05

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet ve çalıştıkları işletmenin sınıfı değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığının anlaşılması adına T testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu analizin sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık algıları ve cinsiyet değişkenleri arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılaşma tespit edilmemiştir. Bu sonuç kadın veya erkek çalışanların örgütsel bağlılık algılarının aynı düzeyde olduğunu göstermektedir. Zaten Tablo 8'e bakıldığında cevapların ortalamalarının neredeyse aynı olduğu görülmektedir.

Aynı t testi örgütsel bağlılık ve çalıştıkları işletmenin sınıfı değişkenlerine göre yapıldığında ise sonuç cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde 5 yıldızlı işletmelerde çalışan katılımcıların, 4 yıldızlı işletmelerde çalışan katılımcılara göre daha yüksek bir düzeyde örgütsel bağlılık hissettikleri görülmüştür. İşletmenin sınıfı değişkenine göre verilen cevaplar istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p>0,05).

#### 2.1.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine İlişkin Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Araştırma sonucunda çalışanların örgüt kültür ölçeğinin tamamına, örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin değişkenler (yaş, eğitim düzeyi vb.) arasındaki farkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığının anlaşılması adına Anova, bu farklılıkların hangi gruplar arasında var olduğunun anlaşılması adına ise Tukey testi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 10: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Faktörler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
Yaş	Bürokratik Örgüt Kültürü	18-23	3,67	0,87	24,389	0,000	18-23 Yaş Grubu ve 24-29 Yaş Grubu diğer tüm yaş gruplarından ayrılmaktadır.
		24-29	4,15	0,60			
		30-35	4,49	,043			
		36-41	4,50	,039			
		42-47	4,57	0,37			
		48 Ve Üzeri	4,66	0,39			
	Destekleyici Örgüt Kültürü	18-23	3,66	0,89	23,054	0,000	18-23 Yaş Grubu ve 24-29 Yaş Grubu diğer tüm yaş gruplarından ayrılmaktadır.
		24-29	4,16	0,61			
		30-35	4,52	0,41			
		36-41	4,53	0,37			
		42-47	4,52	0,43			
		48 Ve Üzeri	4,59	0,42			
	Yenilikçi Örgüt Kültürü	18-23	3,70	0,91	21,747	0,000	18-23 Yaş Grubu ve 24-29 Yaş Grubu diğer tüm yaş gruplarından ayrılmaktadır.
		24-29	4,17	0,62			
		30-35	4,53	0,40			
		36-41	4,54	0,35			
		42-47	4,54	0,40			
		48 Ve Üzeri	4,57	0,41			
	Genel Örgüt Kültürü	18-23	3,68	0,88	24,266	0,000	18-23 Yaş Grubu ve 24-29 Yaş Grubu diğer tüm yaş gruplarından ayrılmaktadır.
		24-29	4,16	0,59			
		30-35	4,51	0,39			
		36-41	4,52	0,35			
		42-47	4,55	0,38			
		48 Ve Üzeri	4,61	0,38			

\*p<0,05

Tablo 9 incelendiğinde çalışanların yaşlarına örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre Bürokratik Örgüt alt boyutunda var olan anlamlı farklılaşmanın tespit edilebilmesi adına Tukey testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda, 18-23 yaş arası çalışanların ve 24-29 yaş arası çalışanların diğer tüm yaş gruplarında olan çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (F=24,389, p<0,05). Anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilen yaş grubundaki çalışanlar işletmelerinin diğer gruplara göre daha az bürokratik örgüt olduğunu düşünmektedirler. Destekleyici örgüt alt boyutunda

da 18-23 yaş arası çalışanların ve 24-29 yaş arası çalışanların diğer tüm yaş gruplarında olan çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (F=23,054, p<0,05). Bu yaş grubuna dahil olan çalışanlar diğer yaş grubundaki örgütlerinin destekleyici örgüt tipine uygun olmadığını düşünmektedirler. Son olarak, yenilikçi örgüt alt boyutunda ve örgüt kültürü ölçeğinin tamamında da 18-23 yaş arası çalışanların ve 24-29 yaş arası çalışanların diğer tüm yaş gruplarında olan çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (Sırasıyla F=21,747, F=24,266, p<0,05).

Tablo 3.9 incelendiğinde araştırmada yer alan ve 18-23 yaş grubuna dahil olan çalışanların örgüt kültürü algılarının düşük olduğu ve hemen her alt boyutta en düşük ortalamaya sahip oldukları söylenebilir. 48 yaş ve üzeri çalışanlar ise alt boyutların tamamında ve ölçeğin tamamında en yüksek ortalamaya sahip bu nedenle örgüt kültürü algıları en yüksek olan gruptur, yorumu yapılabilir.

Tablo 11: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişke n	Faktörler	Gruplar	Ort	s.s.	f	p	Tukey
Eğitim	Bürokratik Örgüt Kültürü	İlköğretim	3,59	0,8	33,25	0,00	İlköğretim ve Lise mezunu çalışanlar diğer gruplardan farklılaşmaktadır
		Lise	4,29	0,5	7	0	
		Ön lisans	4,30	0,2			
		Lisans	4,49	0,4			
		Lisansüstü	4,68	0,4			
	Destekleyici Örgüt Kültürü	İlköğretim	3,59	0,8	32,28	0,00	İlköğretim ve Lise mezunu çalışanlar diğer gruplardan farklılaşmaktadır
		Lise	4,30	0,5	1	0	
		Ön lisans	4,27	0,3			
		Lisans	4,49	0,4			
		Lisansüstü	4,68	0,4			
	Yenilikçi Örgüt Kültürü	İlköğretim	3,60	0,8	31,39	0,00	İlköğretim mezunu çalışanlar diğer gruplardan
		Lise	4,32	0,5	5	0	

	Ön lisans	4,29	0,2 9			farklılaşmaktadır
	Lisans	4,50	0,4 3			.
	Lisansüstü	4,66	0,4 0			.
Örgüt Kültürü	İlköğretim	3,59	0,8 3	34,28 1	0,00 0	İlköğretim mezunu
	Lise	4,30	0,5 2			çalışanlar diğer gruplardan ve
	Ön lisans	4,29	0,2 5			lise mezunları
	Lisans	4,50	0,4 2			lisans mezunu
	Lisansüstü	4,67	0,3 9			çalışanlardan farklılaşmaktadır
p<0,05						

Tablo 10 incelendiğinde çalışanların sahip oldukları eğitim düzeylerine göre örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında tespit edilen anlamlı farklılaşmaların tespit edilebilmesi adına Tukey testi yapılmıştır.

Test sonuçları dikkate alındığında tüm alt boyutların eğitim düzeyleri esasında istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürüne ilişkin ilköğretim mezunu çalışanlar ve lise mezunu çalışanlar diğer tüm eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (F=33,257; p>0,05). Bürokratik örgüt alt boyutuna ilişkin en olumlu düşünceye sahip grup ise lisanüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar olarak tespit edilmiştir.

Destekleyici örgüt alt boyutu incelendiğinde ise tıpkı bürokratik örgüt tipinde olduğu gibi ilköğretim mezunu çalışanlar ve lise mezunu çalışanlar diğer tüm eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (F=32,281; p>0,05). Bu alt boyut değerlerinde de en olumlu düşünceye sahip grup lisanüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar olarak tespit edilmiştir.

Diğer bir örgüt kültürü alt boyutu olan yenilikçi örgüt alt boyutu analizinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda yenilikçi örgüt alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip grup lisanüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar olarak tespit

edilmiştir. Fakat bu alt boyutta farklılaşma yalnızca ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olan grupta tespit edilmiştir. Bu grubun içerisinde yer alan çalışanlar tüm gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (F=31,395; p>0,05).

Son olarak örgüt kültürü ölçeğinin tamamına verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkan farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu değişkene ilişkin en düşük değer ilköğretim okulu mezunlarına aittir (X=3,59). Burada gerçekleştirilen T testi sonuçlarına göre ilköğretim mezunları diğer tüm gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktayken, ek olarak lise mezunu olan çalışanlarda lisans mezunu olan çalışanlardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (F=34,281; p>0,05).

Tüm bu eğitim düzeyi değişkeni dikkate alınarak yapılan analizlere bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların örgüt kültürü algılarının yükseldiği, işletmelerin örgüt kültürlerine olan algıyı arttırmaları için çeşitli eğitimler veya seminerler vermesi gerektiği görülebilmektedir.

Tablo 12: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Çalışanların Görev Yaptıkları Bölüm Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Faktörler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
Çalışılan Bölüm	Bürokratik Örgüt Kültürü	Ön Büro	4,61	0,41	11,156	0,000	Kat hizmetlerinde çalışan diğer bölümlerde çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir.
		Muhasebe	4,65	0,48			
		Servis-Bar	4,14	0,61			
		Mutfak	4,39	0,54			
		Kat Hizmetleri	3,85	0,83			
		Satış	4,43	0,32			
		Pazarlama					
		Teknik Servis	4,27	0,41			
		Güvenlik	4,29	0,60			
		Destekleyici Örgüt Kültürü	Örgüt Kültürü	Ön Büro			
Muhasebe	4,61			0,50			
Servis-Bar	4,16			0,59			
Mutfak	4,39			0,55			
Kat Hizmetleri	3,81			0,82			
Satış	4,43			0,35			
Pazarlama							
Teknik Servis	4,33			0,44			
Güvenlik	4,26			0,62			
Yenilikçi Örgüt	Örgüt			Ön Büro	4,61	0,38	9,527
		Muhasebe	4,61	0,48			

Kültürü	Servis-Bar	4,21	0,62	11,003	0,000	çalışanlar servis ve bar bölümünde çalışanlar dışında diğer bölümlerde çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir.				
	Mutfak	4,40	0,53							
	Kat Hizmetleri	3,86	0,85							
	Satış Pazarlama	4,45	0,31							
	Teknik Servis	4,30	0,38							
	Güvenlik	4,26	0,63							
	Örgüt Kültürü	Ön Büro	4,61				0,37	11,003	0,000	Kat hizmetlerinde çalışanlar servis ve bar bölümünde çalışanlar dışında diğer bölümlerde çalışanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir.
		Muhasebe	4,62				0,47			
Servis-Bar		4,17	0,60							
Mutfak		4,39	0,52							
Kat Hizmetleri		3,89	0,82							
Satış Pazarlama		4,44	0,30							
Teknik Servis		4,30	0,37							
Güvenlik		4,25	0,60							

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimlere göre örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında tespit edilen anlamlı farklılaşmaların tespit edilebilmesi adına Tukey testi yapılmıştır.

Test sonuçları dikkate alındığında tüm alt boyutların çalışılan bölüm esasında istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürüne ilişkin kat hizmetlerinde görev yapan çalışanlar diğer tüm birimlerde görev yapan çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $F=11,156$ ;  $p>0,05$ ). Bürokratik örgüt alt boyutuna ilişkin en olumlu düşünceye sahip grup ise muhasebe bölümünde görev yapan çalışanlar olarak tespit edilmiştir.

Destekleyici örgüt alt boyutu incelendiğinde ise tıpkı bürokratik örgüt tipinde olduğu gibi kat hizmetleri bölümünde çalışanlar diğer tüm bölümlerde çalışanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $F=11,103$ ;  $p>0,05$ ). Bu alt boyut değerlerinde en olumlu düşünceye sahip grup ise ön büro bölümünde görev yapan çalışanlar olarak tespit edilmiştir.

Diğer bir örgüt kültürü alt boyutu olan yenilikçi örgüt alt boyutu analizinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu analiz sonucunda yenilikçi örgüt alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip grup ön büro ve muhasebe bölümünde çalışanlar olarak tespit edilmiştir. Fakat bu alt boyutta farklılaşmalar farklılık göstermiştir. Kat hizmetleri bölümünde çalışanlar, servis ve bar bölümünde çalışanlar dışında diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Kat hizmetlerinde ve Servis-Bar hizmetlerinde çalışanların yenilikçi örgüt alt boyutuna bakış açıları eşdeğerdir. (F=9,527; p>0,05).

Son olarak örgüt kültürü ölçeğinin tamamına verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkan farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu değişkene ilişkin en düşük değer kat hizmetleri bölümünde çalışan kişilere aittir (X=3,89). Burada gerçekleştirilen T testi sonuçlarına göre de Kat hizmetleri bölümünde çalışanlar, servis ve bar bölümünde çalışanlar dışında diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. (F=11,003; p>0,05). Çalışılan bölüm değişkeni dikkate alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ölçeğine verilen cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip grup muhasebe bölümünde görev yapanlara (X=4,62)., en düşük ortalama ise kat hizmetleri bölümünde görev yapan çalışanlara aittir (X=3,89). Yapılan analizlerden yola çıkıldığında daha fazla nitelik isteyen bölümlerde görev yapan çalışanların örgüt kültürüne bakış açılarının daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Tablo 13: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Unvan Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Faktörler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
Unvan	Bürokratik Örgüt Kültürü	Alt	3,86	0,74	71,256	0,000	Tüm birimlerde çalışanlar istatistiki olarak birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		Kademe Yönetici					
		Orta	4,27	0,49			
	Kademe Yönetici						
	Üst	4,69	0,37				
	Kademe Yönetici						
Destekleyici Örgüt Kültürü	Destekleyici Örgüt Kültürü	Alt	3,86	0,76	63,953	0,000	Tüm birimlerde çalışanlar istatistiki olarak birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		Kademe Yönetici					
		Orta	4,28	0,51			
		Kademe Yönetici					
Üst	4,34	0,37					



	Kademe Yönetici					
Yenilikçi Örgüt Kültürü	Alt	3,88	0,76	60,589	0,000	Tüm birimlerde çalışanlar istatistiki olarak birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
	Kademe Yönetici					
	Orta	4,30	0,51			
Örgüt Kültürü	Kademe Yönetici					Tüm birimlerde çalışanlar istatistiki olarak birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
	Üst	4,67	0,36			
	Kademe Yönetici					
Örgüt Kültürü	Alt	3,87	0,74	69,104	0,000	Tüm birimlerde çalışanlar istatistiki olarak birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
	Kademe Yönetici					
	Orta	4,28	0,48			
Örgüt Kültürü	Kademe Yönetici					Tüm birimlerde çalışanlar istatistiki olarak birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
	Üst	4,68	0,35			
	Kademe Yönetici					

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların unvanlarına göre örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının analiz edildiği görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında tespit edilen anlamlı farklılaşmaların tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Test sonuçları dikkate alındığında tüm alt boyutların unvan değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürüne ilişkin ( $F=71,256$ ;  $p>0,05$ ), destekleyici örgüt kültürüne ilişkin ( $F=63,953$ ;  $p>0,05$ ), Yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin ( $F=60,589$ ;  $p>0,05$ ), örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ilişkin ( $F=69,104$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İlgili farklılıkların hangi unvan sahipleri arasında olduğunun anlaşılması adına yapılan Tukey testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin sonucunda ölçeğin tamamında ve alt boyutların tamamında tüm unvan gruplarının birbirleri ile istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılaşmalar incelendiğinde örgüt kültürü ölçeği algısı en üst düzeyde olanlar üst kademedeki görev yapan çalışanlardır. Ayrıca örgüt kültürü algısı en düşük olanlar ise alt kademedeki görev yapan çalışanlardır. Tüm birimlerde görev yapan çalışanların örgüt kültürü algılarının artırılması için tüm

çalışanların dahil olduğu eğitimlerin veya seminerlerin daha fazla gündeme getirilmesi sunulabilecek öneriler arasında yer almaktadır.

Tablo 14: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Faktörler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
İşletmedeki Çalışma Süresi	Bürokratik Örgüt Kültürü	1 Yılden Daha Az	3,74	0,8	46,90	0,00	1 yıldan daha az çalışanlar diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		1-5 Yıl	4,22	0,53			
		6-10 Yıl	4,41	0,42			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,62	0,38			
	Destekleyici Örgüt Kültürü	1 Yılden Daha Az	3,75	0,8	41,19	0,00	1 yıldan daha az çalışanlar diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		1-5 Yıl	4,24	0,54			
		6-10 Yıl	4,40	0,45			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,61	0,38			
	Yenilikçi Örgüt Kültürü	1 Yılden Daha Az	3,78	0,8	39,13	0,00	1 yıldan daha az çalışanlar diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		1-5 Yıl	4,24	0,55			
		6-10 Yıl	4,44	0,41			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,60	0,37			
	Örgüt	1 Yılden	3,76	0,8	44,48	0,00	1 yıldan daha az

Kültürü	Daha Az	2	3	0	çalışanlar diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır .
1-5 Yıl	4,24	0,5			Ayrıca 11 yıl ve üzeri çalışanlar 1-5 yıl arası çalışanlardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır .
6-10 Yıl	4,42	0,4			
11 Yıl ve Daha Fazla	4,61	0,6	3		

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine göre örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında tespit edilen anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi adına Tukey testi yapılmıştır.

Test sonuçları dikkate alındığında tüm alt boyutların unvan değişkenleri esasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürüne ilişkin ( $F=71,256$ ;  $p>0,05$ ), destekleyici örgüt kültürüne ilişkin ( $F=63,953$ ;  $p>0,05$ ), Yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin ( $F=60,589$ ;  $p>0,05$ ), örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ilişkin ( $F=69,104$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Destekleyici örgüt alt boyutu incelendiğinde ise bürokratik örgüt tipinde olduğundan daha ilginç bir farklılaşma tespit edilmiştir. Destekleyici örgüt kültüründe 1 yıldan daha az çalışanlar anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bunun yanı sıra 11 yıl ve daha fazla görev yapanlar da 1-5 yıl arası görev yapanlardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $F=41,193$ ;  $p>0,05$ ). Bu alt boyut değerlerinde en olumlu düşünceye sahip grup ise bürokratik örgüt kültüründe olduğu gibi 11 yıl ve üzeri çalışanlara aittir.

Diğer bir örgüt kültürü alt boyutu olan yenilikçi örgüt alt boyutu analizinde destekleyici örgüt kültüründe elde edilen sonuçların aynısına ulaşılmıştır. Bu analiz sonucunda yenilikçi örgüt kültürü alt boyutunda 1 yıldan daha az çalışanlar anlamlı bir

şekilde diğer tüm gruplardan farklılaşmaktadır. Bunun yanı sıra 11 yıl ve daha fazla görev yapanlar da 1-5 yıl arası görev yapanlardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (F=39,139; p>0,05).

Son olarak örgüt kültürü ölçeğinin tamamına verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkan farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu değişkene ilişkin en düşük değer işletmede 1 yıldan daha az çalışan kişilere aittir (X=3,76). Burada gerçekleştirilen T testi sonuçlarına göre 1 yıldan daha az çalışanlar anlamlı bir şekilde diğer tüm gruplardan farklılaşmaktadır. Bunun yanı sıra 11 yıl ve daha fazla görev yapanlar da 1-5 yıl arası görev yapanlardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (F=44,483; p>0,05). Kişilerin çalışma süreleri değişkeni dikkate alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ölçeğine verilen cevaplarda en yüksek ortalamaya sahip grup 11 yıl ve daha fazla görev yapanlara (X=4,61)., en düşük ortalama ise 1 yıldan daha az süredir görev yapan çalışanlara aittir (X=3,76). Yapılan analizlerden yola çıkıldığında daha fazla sürelerde görev yapan çalışanların örgüt kültürüne bakış açılarının daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Çalışanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Faktörler	Gruplar	Ort	s.s.	f	p	Tukey
Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi	Bürokratik Örgüt Kültürü	1	3,4	0,8	61,14	0,00	
		Yıldan	7	4	8	0	
		Daha					
		Az					
		1-5 Yıl	4,1	0,5			
		6	5				
		6-10 Yıl	4,4	0,3			
			3	4			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,6	0,4			
			0	0			
Destekleyici Örgüt Kültürü	1	3,4	0,8	55,15	0,00		
	Yıldan	8	5	4	0		
	Daha						
	Az						
	1-5 Yıl	4,1	0,5				
	8	8					
	6-10 Yıl	4,4	0,3				
		4	8				
	11 Yıl ve Daha	4,5	0,4				
		9	0				

		Fazla			
Yenilikçi Örgüt Kültürü	1	3,5	0,8	52,08	0,00
	Yıldan	2	4	6	0
	Daha				
	Az				
	1-5 Yıl	4,1	0,6		
		9	0		
	6-10 Yıl	4,4	0,3		
		7	3		
	11 Yıl	4,5	0,3		
	ve Daha	8	9		
		Fazla			
Örgüt Kültürü	1	3,4	0,8	59,67	0,00
	Yıldan	9	3	8	0
	Daha				
	Az				
	1-5 Yıl	4,1	0,5		
		8	6		
	6-10 Yıl	4,4	0,3		
		5	2		
	11 Yıl	4,5	0,3		
	ve Daha	9	7		
		Fazla			

Tablo 14'e bakıldığında katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında tespit edilen anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi adına Tukey testi yapılmıştır.

Test sonuçları dikkate alındığında tüm alt boyutların turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenleri esasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürüne ilişkin ( $F=61,148$ ;  $p>0,05$ ), destekleyici örgüt kültürüne ilişkin ( $F=55,154$ ;  $p>0,05$ ), Yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin ( $F=52,086$ ;  $p>0,05$ ), örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ilişkin ( $F=59,678$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İlgili farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması adına Tukey testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin sonucunda ölçeğin tamamında ve alt boyutların tamamında 1 yıldan daha az süre sektörde görev yapan çalışanların ve 1-5 yıl arası

sektörde görev yapan çalışanların diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılaşmalar incelendiğinde örgüt kültürü algısı turizm sektöründe 11 yıl ve daha fazla süredir görev yapan çalışanlardır. Ayrıca örgüt kültürü algısı en düşük olanlar ise 1 yıldan daha az süredir sektörde görev yapan çalışanlardır.

Tablo 16: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre İşletmelerin Faaliyet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Faktörler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
İşletmenin Faaliyet Süresi	Bürokratik Örgüt Kültürü	1 Yıldan Daha Az	3,33	0,8	75,17	0,00	1 yıldan daha az ve 1-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmeler diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		1-5 Yıl	3,98	0,6			
		6-10 Yıl	4,44	0,3			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,59	0,3			
		Destekleyici Örgüt Kültürü	1 Yıldan Daha Az	3,32			
	1-5 Yıl	4,03	0,6	9	6	0	
	6-10 Yıl	4,44	0,3				
	11 Yıl ve Daha Fazla	4,57	0,4				
	Yenilikçi Örgüt Kültürü	1 Yıldan Daha Az	3,30	0,8	70,08	0,00	
		1-5 Yıl	4,05	0,6			
		6-10 Yıl	4,47	0,3			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,58	0,3			
		Örgüt Kültürü	1 Yıldan Daha Az	3,32			
	1-5 Yıl		4,02	0,6			
	6-10 Yıl		4,45	0,2			
	11 Yıl ve Daha Fazla		4,58	0,3			

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet süresi değişkenine göre örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında tespit edilen anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi adına Tukey testi yapılmıştır.

Test sonuçları dikkate alındığında tüm alt boyutların işletmelerin turizm sektöründeki faaliyet süresi değişkenleri esasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bürokratik örgüt kültürüne ilişkin ( $F=75,171$ ;  $p>0,05$ ), destekleyici örgüt kültürüne ilişkin ( $F=66,096$ ;  $p>0,05$ ), Yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin ( $F=70,085$ ;  $p>0,05$ ), örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ilişkin ( $F=75,959$ ;  $p>0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

İlgili farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması adına Tukey testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin sonucunda ölçeğin tamamında ve alt boyutların tamamında 1 yıldan daha az süre sektörde hizmet veren işletmelerin ve 1-5 yıl arası sektörde hizmet veren işletmelerin diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılaşmalar incelendiğinde örgüt kültürü algısı en yüksek olan işletmeler 11 yıl ve daha fazla süredir sektörde hizmet veren işletmelerdir ( $X=4,58$ ). Ayrıca örgüt kültürü algısı en düşük olanlar ise 1 yıldan daha az süredir sektörde hizmet veren işletmelerin çalışanlarına aittir ( $X=3,32$ ).

Tablo 17: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre İşletmelerin Çalışan Sayısı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Değişken	Faktörler	Gruplar	Ort	s.s.	f	p	Tukey
İşletmenin Çalışan Sayısı	Bürokratik Örgüt Kültürü	1-50	3,55	0,8	53,10	<b>0,00</b>	1-50 arası, 151-200 arası ve 201'den fazla çalışanı olan işletmeler birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		51-100	3,98	0,6			
		101-150	3,93	0,4			
		151-200	4,49	0,3			
		201 ve Fazlası	4,61	0,3			
	Destekleyici Örgüt Kültürü	1-50	3,58	0,8	43,46	<b>0,00</b>	Bu örgüt tipi bürokratik örgüt anlayışından
		51-100	4,01	0,6			

			4			farklı olarak 151-200 arası çalışanı olan örgütlerle 201'den fazla çalışanı olan örgütlerin farklılaşmadığı görülmektedir.
	101-150	3,98	0,5			
			8			
	151-200	4,50	0,3			
			8			
	201 ve Fazlası	4,58	0,3			
			9			
Yenilikçi Örgüt Kültürü	1-50	3,53	0,8	48,32	<b>0,00</b>	51-100 arası grup, 1-50 ve 201'den fazla çalışana sahip gruplar ile istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaktadır
			7	5	<b>0</b>	
	51-100	4,05	0,6			
			3			
	101-150	4,07	0,5			
			7			
	151-200	4,49	0,3			
			6			
	201 ve Fazlası	4,60	0,3			
			7			
Örgüt Kültürü	1-50	3,55	0,8	52,08	<b>0,00</b>	51-100 ve 101-150 çalışanı olan ayrıca, 201'den fazla ve 151-200 çalışana sahip gruplar dışında tüm gruplar birbirleri ile anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır
			5	4	<b>0</b>	
	51-100	4,02	0,6			
			1			
	101-150	4,00	0,5			
			3			
	151-200	4,49	0,3			
			4			
	201 ve Fazlası	4,60	0,3			
			6			
p<0,05						

Tablo 16'da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yer aldıkları işletme büyüklüklerine göre örgüt kültürü ölçeğinin tamamına ve örgüt kültür ölçeğinin alt boyutlarına vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre ölçeğin tamamında ve alt boyutlarında tespit edilen anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi adına Tukey testi yapılmıştır.

Bürokratik örgüt alt boyutu incelendiğinde çalışan sayısı 1-50 arası olan işletmeler, 151-200 arası çalışana sahip olan işletmeler ve 201'den daha fazla çalışanı olan işletmeler birbirlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır



( $F=53,107$ ;  $p>0,05$ ). Bu alt boyut değerlerinde en olumlu düşünceye sahip grup ise 201 ve daha fazla çalışanı istihdam eden işletmelerde çalışan katılımcılara aittir.

Destekleyici örgüt alt boyutu incelendiğinde ise bürokratik örgüt tipinde olduğundan daha ilginç bir farklılaşma tespit edilmiştir. Destekleyici örgüt kültüründe 151-200 arası çalışana sahip olan işletmede yer alan katılımcılar ile 201'den fazla çalışanı olan işletmede görev yapan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ( $F=43,467$ ;  $p>0,05$ ). Bu alt boyut değerlerinde de en olumlu düşünceye sahip grup 201 ve daha fazla çalışanı istihdam eden işletmelerde çalışan katılımcılara aittir.

Diğer bir örgüt kültürü alt boyutu olan yenilikçi örgüt alt boyutu analizinde destekleyici örgüt kültüründe elde edilen sonuçların aynısına ulaşılmıştır. Bu analiz sonucunda yenilikçi örgüt kültüründe 51-100 arası çalışana sahip olan işletmede yer alan katılımcılar ile 1-50 arası çalışana sahip olan işletmede yer alan çalışanlar ve 201'den fazla çalışanı olan işletmede görev yapan katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ( $F=48,325$ ;  $p>0,05$ ).

Son olarak örgüt kültürü ölçeğinin tamamına verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkan farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu değişkene ilişkin en düşük değer 1-50 arası çalışanı olan işletmede görev yapan çalışanlara aittir ( $X=3,55$ ). Burada gerçekleştirilen T testi sonuçlarına göre, 51-100 çalışanı olan işletmede yer alan katılımcılar ile 101-150 çalışanı olan işletmede yer alan katılımcılar ve 201'den fazla çalışanı olan işletmede yer alan katılımcılar ile 151-200 çalışanı olan işletmede yer alan katılımcılar haricinde tüm gruplar birbirlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $F=52,084$ ;  $p>0,05$ ).

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	Yaş	18-23	2,80	0,94	30,955	0,000	18-23 yaş arasında ve 24-29 yaş arasında yer alan katılımcılar diğer tüm gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		24-29	3,30	0,84			
		30-35	3,93	0,67			
		36-41	4,15	0,62			
		42-47	4,23	0,53			
		48 Ve Üzeri	4,04	0,71			

Tablo 17’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkan farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu değişkene ilişkin en düşük değer 18-23 yaş aralığına sahip çalışanlara aittir (X=2,80). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre, 18-23 yaş aralığına sahip katılımcılar ile 24-29 yaş aralığına sahip katılımcılar diğer tüm gruplardan ve birbirlerinden istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (F=30,955; p>0,05).

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort	s.s.	f	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	2,70	0,8	56,88	0,00	İlköğretim mezunları tüm gruplarla, Lise ön lisans mezunları harici gruplarla, lisans mezunları ise önlisans ve lisansüstü mezunlar hariç diğer gruplarla anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır
		m		8			
		Lise	3,41	0,7			
		Ön lisans	3,72	0,5			
		Lisans	4,12	0,6			
Lisansüstü	4,39	0,4	6				

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların sahip oldukları eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkan istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyi en düşük olan grubun ilköğretim seviyesinde eğitime sahip katılımcılar olduğu görülmektedir ( $X=2,70$ ). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre, ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılar tüm eğitim seviyesinde yer alan katılımcılar ile, lise ve ön lisans seviyesinde eğitime sahip olan katılımcılar birbirleri hariç tüm gruplarla ve lisans mezunları ise ilköğretim ve lise düzeyinde eğitime sahip olan katılımcılarla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $F=56,888$ ;  $p>0,05$ ).

Tüm bu sonuçlar neticesinde örgütsel bağlılık algısı en yüksek olan katılımcı grubu ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcılardır ( $X=4,39$ ). Yapılan değerlendirmeler ise eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık algısının da arttığını göstermektedir.

Tablo 20: Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Çalıştığı Bölüm Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	Çalışılan Bölüm	Ön Büro	4,23	0,5	28,74	0,00	Önbüro, Muhasebe, Kat hizmetleri ve Servis hizmeti çalışanları tüm gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		Muhasebe	4,41	0,5	8	0	
		Servis-Bar	3,29	0,8	5		
		Mutfak	3,78	0,7	5		
		Kat Hizmetler	2,82	0,8	5		
		Satış	4,04	0,5	7		
		Pazarlama	4,04	0,5	7		
		Teknik Servis	3,43	0,6	8		
		Güvenlik	3,44	0,8	1		

Tablo 19’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları bölüme göre örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan

anlamli farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağıllık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda örgütsel bağıllık düzeyi en düşük olan grubun kat hizmetlerinde görev yapan katılımcılar olduğu görülmektedir (X=2,82). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre, ön büro, muhasebe, kat hizmetleri ve servis hizmetleri bölümlerinde görev yapan çalışanların birbirleriyle ve diğer tüm gruplarla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (F=28,748; p>0,05).

Tablo 21: Örgütsel Bağıllık ve Katılımcının Unvanı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

<b>Faktörle r</b>	<b>Değişkenle r</b>	<b>Grupla r</b>	<b>Ort .</b>	<b>s.s.</b>	<b>f</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
<b>Örgütsel Bağıllık</b>	Unvan	Alt	2,90	0,8	104,39	0,00	Tüm gruplar diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır
		Kademe Yönetici		3			
		Orta Kademe Yönetici	3,61	0,7			
		Üst Kademe Yönetici	4,28	0,5		5	

Tablo 20'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları bölüme göre örgütsel bağıllık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağıllık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda örgütsel bağıllık düzeyi en düşük olan grubun alt kademede görev yapan katılımcılar olduğu görülmektedir (X=2,90). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre tüm gruplarda görev yapan çalışanların birbirleriyle ve diğer tüm gruplarla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir (F=104,390; p>0,05).

Tablo 22: Örgütsel Bağıllık ve Katılımcının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

<b>Faktörler</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Ort.</b>	<b>s.s.</b>	<b>f</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
<b>Örgütsel</b>	İşletmedeki	1 Yıldan	2,80	0,89	79,929	0,000	Tüm gruplar

<b>Bağlılık</b>	<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Daha Az</b>			diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		1-5 Yıl	3,38	0,75	
		6-10 Yıl	3,83	0,62	
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,24	0,57	

Tablo 21’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların buldukları işletmedeki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi en düşük olan grubun bulunduğu işletmede 1 yıldan daha az süredir görev yapan katılımcılar olduğu görülmektedir ( $X=2,80$ ). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre tüm grupların birbirleriyle ve diğer tüm gruplarla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $F=104,390$ ;  $p>0,05$ ). Yapılan bu analiz sonucunda görev süresi ile örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Görev süresi arttıkça turizm işletmelerinde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır, denilebilir.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

<b>Faktörler</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Ort.</b>	<b>s.s.</b>	<b>f</b>	<b>p</b>	<b>Tukey</b>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Sektördeki Çalışma Süresi	1 Yıldan Daha Az	2,66	0,94	78,127	0,000	Tüm gruplar diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		1-5 Yıl	3,27	0,78			
		6-10 Yıl	3,66	0,69			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,20	0,57			

Tablo 22’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların sektördeki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi en düşük olan grubun bulunduğu sektörde 1 yıldan daha az süredir görev yapan katılımcılara ait olduğu görülmektedir ( $X=2,66$ ). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre tüm grupların birbirleriyle ve diğer tüm gruplarla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $F=78,127$ ;  $p>0,05$ ).

Tablo 24: Örgütsel Bağlılık ve İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	İşletmenin Faaliyet Süresi	1 Yıldan Daha Az	2,37	0,86	78,895	0,000	Tüm gruplar diğer gruplardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.
		1-5 Yıl	3,17	0,81			
		6-10 Yıl	3,67	0,66			
		11 Yıl ve Daha Fazla	4,13	0,62			

Tablo 23’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların buldukları işletmelerin faaliyet sürelerine göre örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi en düşük olan grubun bulunduğu sektörde 1 yıldan daha az süredir faaliyet gösteren işletmelerde yer alan katılımcılara ait olduğu görülmektedir ( $X=2,37$ ). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre tüm grupların birbirleriyle ve diğer tüm gruplarla istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $F=78,127$ ;  $p>0,05$ ).

Tablo 25: Örgütsel Bağlılık ve İşletmenin Çalışan Sayısı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi)

Faktörler	Değişkenler	Gruplar	Ort.	s.s.	f	p	Tukey
Örgütsel Bağlılık	İşletmenin Çalışan Sayısı	1-50	2,78	0,95	43,047	0,000	151-200 ve 201 üstü çalışana sahip gruplar diğer tüm gruplardan anlamlı bir şekilde
		51-100	3,14	0,85			
		101-150	3,23	0,86			
		151-200	3,79	0,73			
		201 ve Fazlası	4,16	0,59			

Tablo 24’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların buldukları işletmelerin çalışan sayılarına göre örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İlgili yapılan analizlere göre var olan anlamlı farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Tukey testi yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen cevaplar sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi en düşük olan grubun 1-50 arasında çalışana sahip olan işletmelerde yer alan katılımcılara ait olduğu görülmektedir ( $X=2,78$ ). Burada gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre 151-200 arası çalışana sahip olan işletmelerde yer alan katılımcı grubunun ve 201 ve üstü çalışana sahip olan işletmelerde yer alan katılımcı grubunun diğer tüm gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır ( $F=43,047$ ;  $p>0,05$ ).

Tablo 26: Örgüt Kültürü Ölçeğindeki Alt Boyutlar ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Analizi)

		Örgüt Kültürü Ölçeği	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Bürokratik Örgüt	Destekleyici Örgüt	Yenilikçi Örgüt
Örgüt Kültürü Ölçeği	r	1	,700**	,979**	,966**	,982**
	p		,000	,000	,000	,000
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	r	,700**	1	,699**	,681**	,673**
	p	,000		,000	,000	,000
Bürokratik Örgüt	r	,979**	,699**	1	,928**	,936**
	p	,000	,000		,000	,000
Destekleyici Örgüt	r	,966**	,681**	,928**	1	,924**
	p	,000	,000	,000		,000
Yenilikçi Örgüt	r	,982**	,673**	,936**	,924**	1
	p	,000	,000	,000	,000	

\*\*p<0,01

Tablo 25’de elde edilen veriler neticesinde araştırmada yer alan katılımcıların örgüt kültürü ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için Korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki var olan ilişkinin düzeylerinin anlaşılabilmesi için bazı sınırlar literatürde sunulmuştur. Ural ve Kılıç (2005) tarafından yayınlanmış olan eserde bu sınırlar

0,19'un altında olması durumunda "çok zayıf", 0,20-0,39 için "zayıf", 0,40-0,59 için "orta", 0,60-0,79 için "kuvvetli" ve 0,80-1,00 için "çok kuvvetli" şeklinde ifade edilmiştir.

Bu sınırlara göre çalışmada örgüt kültürü ölçeğinin tamamı ile örgütsel bağlılık ( $r=0,700$ ), bürokratik örgüt ve örgütsel bağlılık ( $r=0,699$ ), destekleyici örgüt ve örgütsel bağlılık ( $r=0,681$ ), yenilikçi örgüt ve örgütsel bağlılık ( $r=0,673$ ), arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki saptanmıştır.

Diğer yandan bürokratik örgüt ve örgütsel kültürü ( $r=0,979$ ), destekleyici örgüt ve örgüt kültürü ( $r=0,966$ ), yenilikçi örgüt ve örgüt kültürü ( $r=0,982$ ), arasında pozitif yönlü ve çok kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapılmış olan analizler sonucunda, araştırma sonuç bulguları ve hipotezlerin kabul ve kabul edilememe durumları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 27: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Kabul Edilmeme Durumları

H <sub>1</sub> : Otel işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>2</sub> : Örgüt kültürü alt boyutu olan bürokratik örgüt ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>3</sub> : Örgüt kültürü alt boyutu olan destekleyici örgüt ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>4</sub> : Örgüt kültürü alt boyutu olan yenilikçi örgüt ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>5</sub> : Katılımcıların cinsiyetleri ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>6</sub> : Katılımcıların yaşları ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>7</sub> : Katılımcıların eğitim durumları ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>8</sub> : Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>9</sub> : Katılımcıların unvanları ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>10</sub> : Katılımcıların toplam çalışma süreleri ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>11</sub> : Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ve örgüt kültürü algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>12</sub> : Katılımcıların cinsiyetleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>13</sub> : Katılımcıların yaşları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>14</sub> : Katılımcıların eğitim durumları ve örgütsel bağlılık düzeyleri	<b>KABUL</b>



---

arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	
H <sub>15</sub> : Katılımcıların çalıştıkları bölüm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>16</sub> : Katılımcıların unvanları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>17</sub> : Katılımcıların toplam çalışma süreleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>
H <sub>18</sub> : Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.	<b>KABUL</b>

---

## SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin, bilgi akış hızının ve teknolojinin büyük bir hızla artması tüm alanlarda yaşanan gelişmeler gibi işletmelerde de birçok değişim yaşanmıştır. Bu değişimler işletmelerde olduğu gibi çalışma hayatından bulunan çalışanlara da yansımıştır. Çalışanlara yansıyan bu değişimler özellikle insan unsurunun fazlasıyla önemli olduğu turizm sektöründe kendini çok daha fazla hissettirmeye başlamıştır. Turizm sektörü emek unsurunun fazlasıyla öne çıktığı, nitelikli personel bulundurma ve bu personelin devamlılığının sağlanması gerektiği, işletmelerin daha çok hizmet kalitesi ile sürdürülebilir olduğu bir sektör olarak nitelendirilmektedir. Tüm bunlar düşünüldüğünde çalışanların örgütle olan ilişkisi hayati bir önem teşkil etmektedir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere örgütlerin benimsemiş oldukları kültür ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin varlığı konuyu araştıran bilim insanları tarafından kabul edilmiştir. Bu yapılan çalışmaların bazı örneklerinden de bahsedilmesi gerekmektedir. Çağlar (2008) tarafından literatüre kazandırılmış bir çalışmada genellikle destekleyici örgüt kültürünü benimseyen işletmelerin çalışanları bürokratik örgüt kültürünü benimseyen işletmelerin çalışanlarına oranla daha fazla örgütsel bağlılık hissettiklerini belirtmişlerdir.

Farklı bir çalışmada Silverthorne tarafından 2004 yılında yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarında da yenilikçi örgüt kültürünü benimseyen işletmelerin çalışanlarının diğer örgüt kültürünü benimseyen işletmelerin çalışanlarına oranla daha fazla örgütsel bağlılık duygusuna sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Literatür taraması yapıldığında yukarıda bahsedilen örnek çalışmalara çok daha fazla sayıda çalışma eşlik etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular dikkate alındığında ise özellikle Silverthorne tarafından yapılan çalışmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Yenilikçi örgüt kültürünü benimseyen işletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları cevapların ortalamaları (Ort=4,35) gözle görülür bir şekilde daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Samsun ilinde yer alan otel işletmelerinde çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada öncelikle katılımcıların çoğunluğunun 24-35 yaş arasında olduğu ve lise düzeyinde eğitim derecesine sahip oldukları söylenmelidir. Burada bu yaş grubunun ve lise mezununun çoğunlukta olması aslında sektörde eğitimli personel

sayısının azlığını ortaya çıkarmaktadır. Hizmet kalitesinin ve insan unsurunun bu denli önemli olduğu bir sektörde eğitim kalitesinin bu denli düşük kalması düşündürücüdür. Öncelikle bunun önüne geçebilmek adına önlemler alınmalıdır.

Diğer bir önemli nokta ise çalışmada yer alan katılımcıların çoğunluğunun orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarında yer almasıdır. Bu denli bir çoğunluk yönetici pozisyonunda görev yapmakta fakat nitelikli bir eğitimden yoksun bir şekilde hizmet sunumu gerçekleştirmektedirler. Ayrıca çalışmada yer alan işletmelerin çoğunluğunun 5 yıldızlı işletme sınıfında yer alması çalışmada elde edilen bilgilerin niteliği hakkında da bilgi vermektedir.

Çalışmanın içeriğinde yer alan diğer bir analiz ise demografik yapılarla, örgüt kültürünün alt boyutları ve örgütsel bağlılık algısının karşılaştırılması olmuştur. Öncelikle örgüt kültürünün alt boyutları ve demografik değişkenler arasındaki farklılıklar incelendiğinde öne çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Destekleyici örgüt kültürü alt boyutu için 5 yıldızlı işletmelerde çalışanlar daha olumlu bir tutum sergilemişlerdir. 48 yaş ve üzeri çalışanlar diğer yaş gruplarına göre destekleyici örgüt kültürüne karşı daha olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bunun yanında lisansüstü eğitim düzeyine sahip grup, Muhasebe bölümünde çalışan katılımcılar, üst kademe yöneticiler ve 11 yıl üzeri işletmelerde çalışan katılımcılar destekleyici örgüt kültürüne karşı diğer grupta yer alan çalışanlar göre daha pozitif bir bakış açısına sahiptir.
- Bürokratik örgüt kültürü alt boyutu için 5 yıldızlı işletmelerde çalışanlar daha olumlu bir tutum sergilemektedir. 48 yaş ve üzeri çalışanlar diğer yaş gruplarına göre bürokratik örgüt kültürüne karşı daha olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bunun yanında lisansüstü eğitim düzeyine sahip grup, Muhasebe bölümünde çalışan katılımcılar, üst kademe yöneticiler ve 11 yıl üzeri işletmelerde çalışan katılımcılar bürokratik örgüt kültürüne karşı diğer grupta yer alan çalışanlar göre daha pozitif bir bakış açısına sahiptir.
- Yenilikçi örgüt kültürü alt boyutu için 5 yıldızlı işletmelerde çalışanlar daha olumlu bir tutum sergilemişlerdir. 48 yaş ve üzeri çalışanlar diğer yaş gruplarına göre yenilikçi örgüt kültürüne karşı daha olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bunun yanında lisansüstü eğitim düzeyine sahip grup, Muhasebe ve ön büro bölümünde çalışan katılımcılar, üst kademe yöneticiler ve 11 yıl üzeri

işletmelerde çalışan katılımcılar yenilikçi örgüt kültürüne karşı diğer grupta yer alan çalışanlar göre daha pozitif bir bakış açısına sahiptir.

- Son olarak örgütsel bağlılık ölçeği ve demografik veriler arasındaki farklılıklardan elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir. 5 yıldızlı işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık algıları daha yüksektir. 36-41 yaş arası çalışanlar diğer yaş gruplarına göre örgütsel bağlılığa karşı daha olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bunun yanında lisansüstü eğitim düzeyine sahip grup, Muhasebe bölümünde çalışan katılımcılar, üst kademe yöneticiler, 11 yıl üzeri işletmelerde ve sektörde görev yapmış olan katılımcılar ve daha çok kişiye istihdam sağlayan işletmelerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılığa karşı diğer grupta yer alan katılımcılara oranla daha pozitif bir bakış açısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler neticesinde gerçekleştirilen diğer bir analiz ise korelasyon analizidir. Yapılan bu analiz neticesinde örgüt kültürü, örgüt kültürünün alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizin ilgili p değerinin 0,01'den daha düşük olması halinde dahi, bürokratik örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç eğer çalışanları bürokratik örgüt kültürünü benimserlerse örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde artacağına göstermektedir.

Aynı analizin diğer bir sonucu ise destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğudur. Bu sonuç eğer çalışanlar destekleyici örgüt kültürünü benimserlerse örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde artacağına göstermektedir. Yenilikçi örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında da orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Son olarak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat örgüt kültürü alt boyutlarından daha kuvvetli bir ilişkinin tespit edildiği unutulmamalıdır. Aslında bu sonuçlardan çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından daha ziyade örgüt kültürü benimsemelerinin daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırabilmeleri adına örgüt kültürünün alt boyutlarından belli olan birini tercih etmelerinden ziyade işletmelerinde genel bir örgüt kültürü anlayışı oluşturmalarının çok daha önemli olduğu söylenebilir. Sonuçta çalışanlar belirli bir süre zarfında

çalıştıkları işletmelerin kültürlerine uyum sağlamakta, kendi hedef ve amaçlarını örgütün hedef ve amaçlarıyla bütünleştirmektedirler.

Araştırmanın hem literatür kısmı hem de metodoloji kısmı dikkate alındığında bazı öneriler geliştirilmiştir.

Öncelikle hem işletmelere hem de işletmelerde yer alan çalışanlara örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının detaylı bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar bu kavramların kendilerine nasıl faydalar sağlayabileceği, işletmeler ise bu kavramlar neticesinde amaçlarına ve hedeflerine nasıl daha rahat bir şekilde ulaşabilecekleri konusunda fikir sahibi olmuş olurlar. Bu bilgilendirmenin genellikle işletmeler tarafından yapılabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca işletmeler daha kuruluş aşamalarında vizyon, misyon, amaç, hedef gibi kavramların üzerinde durmalıdır. Aslında bir örgütün kültürünün oluşturulmasında ilk adımlar bu kavramların belirlenmesidir. Bu kavramlar sayesinde gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan problemler için önceden önlem alınabilir. Diğer yandan işletmeler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak adına çalışanlarına daha fazla değer verdiğini, çalışanlarını önemseydiğini göstermelidir. Bu sayede işletme adına görev yapan çalışan daha fazla aidiyet duygusu benimseyecek ve örgüte olan bağlılığı artacaktır.

Araştırma sonucunda çalışanların yenilikçi örgüt kültürüne karşı daha olumlu oldukları saptanmıştır. Bu sebeple örgütsel bağlılığın artırılması adına işletmeler tarafından yenilikçi örgüt kültürünün gerekliliklerin daha fazla yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu gereklilikler, çalışanlara yapılacak olan faaliyetlerde daha fazla destek verilmesi, çalışanların cesaretlendirilmesi, çalışanların başarılı oldukları konularda gerektiğinde ödüllendirilmesi, şeklinde sıralanabilir.

Diğer bir sonuç ise çalışanların çok yüksek olmayan orta düzey olarak değerlendirilebilecek bir örgütsel bağlılık algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlılık düzeyinin artırılması için çalışan ve işveren iş birliğinin geliştirilmesi, daha öncede bahsedildiği üzere çalışanlara verilen değerlerin daha fazla gösterilmesi, çalışanların özlük haklarının geliştirilmesi adına faaliyetler veya uygulamalar gerçekleştirilebilir.

Bahsedilen bu önerilerin araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmeleri için geçerli olduğu unutulmamalıdır. İlerleyen zamanlarda konu ile ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılar için ise şu öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın daha farklı illerde veya daha farklı bölgelerde daha çok sayıda katılımcıya ulaşarak gerçekleştirilmesi daha güvenilir sonuçlar elde edilmesine imkan tanıyacaktır. Sektörel bazda gerçekleştirilen bu çalışma farklı sektörlerde hizmet veren işletmelerde de gerçekleştirilmesi farklı sektörlerin karşılaştırılmasına imkan verecektir.

## KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Applebaum, E. & Batt, R. (1994). *The New American Workplace: Transforming Work Systems In The United States*. Ithaca, NY: Cornell ILR Press.
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137-154.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*, 76, 98-105.
- Arı, G. (2003) Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Asiedu, E. (2015). Supportive Organisational Culture and Employee Job Satisfaction: A Critical Source of Competitive Advantage. A Case Study in a Selected Banking Company in Oxford City-UK. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(3), 290-300.
- Azizollah, A., Abolghasem, F., & Amin, D. M. (2016). The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Commitment In Zahedan University Of Medical Sciences. *Global Journal Of Health Science*, 8(7), 195.
- Balay, R. (2000) *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59),125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Bellot, J. (2011, January). *Defining And Assessing Organizational Culture*. In Nursing forum (46(1),29-37). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.
- Boshoff, C., & Mels, G. (2000). The Impact Of Multiple Commitments On Intentions To Resign: An Empirical Assessment. *British Journal of Management*, 11(3), 255-272.
- Brown, M. (1969). Identification And Some Conditions Of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A New Look At Psychological Climate And Its Relationship To Job Involvement, Effort, And Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment And Job Satisfaction. *Rebrae*, 11(2), 201-215.
- Child, J. (2005). *Organization*. Blackwell Publishing, U.S.A.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., & Jennings, K. (1988). Employee Participation: Diverse Forms And Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 73, 103-112.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Colins.
- Cuskelly, G., Maureen H. & Robert A. S. (2002) Changing Levels Of Organizational Commitment Amongst Sport Volunteers: A Serious Leisure Approach, *Leisure/ Loisir*, 27(3-4), 191-212.
- Çağlar, E. M. (2008). *Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ağustos.
- Danışman, A. & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Nitelik-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Demir, E. (2019) *Yönetim Süreçleri Bağlamında Bilgievlerinin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- De Witte, H. (1999). Job İnsecurity And Psychological Well-Being: Review Of The Literature And Exploration Of Some Unresolved İssues. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2), 155–177.
- Dinçer, E. (2021) *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Dubinsky, A. J., Micheals, R. E., Kotabe, M., Chae, U. L. and Hee-Cheol, M., (1990). Influence of Role Stress On Industrial Salespeople’s Work Outcomes in The United States, Japan, And Korea. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 77-99.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2).
- Elma, C. (2022). *Neoklasik Yönetim Kuramları II. Akademik Veri Yönetim Sistemi*
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2013). Organizational Commitment Within A Contemporary Career Context. *International Journal of Manpower* 34(8), 880–898.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi iibf Dergisi*, 2(2), 63-79.

- Erol, F. (2018) *Yenilikçi Örgüt Kültürünün Sinizm Algısına Etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Ertekin, İ. (2017) Klasik Örgüt Kuramları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), 64-73.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
- Etzioni, A. (1975). *A Evaluation of Complex Organizations: On Power, Involvement and their Correlates*, (rev. ed.), Free Press, New York.
- Fligstein, N. (2001). *Organizations: Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory*, Department of Sociology. University of California, Berkeley.
- Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2004). Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) For Organizational Effectiveness. *Online Submission*.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects For Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564.
- Gödek, S. (2006). *Bürokratik Örgütlerde Yetki Devri, Balıkesir İl Ve İlçe Belediyeleri Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Güçlü, H. (2006) *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma/The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Commitment: An Empirical Research On Employees Of Service Sector. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

- Hicks, H. G. (1975). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Çev: Osman Tekok vd., Ankara: Turhan Kitabevi.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further Assessments Of A Three-Component Model Of Occupational Commitment: Generalizability And Differences Across Occupations. *Journal of applied psychology*, 82(3).
- İbiş, S. & Batman, O. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 264-279.
- Jaskyte, K., & De Riobó, M. S. R. (2004). Characteristics of innovative nonprofit organizations in Argentina. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(1), 71-79.
- Jay, S. (2022) Organizational Commitment: 7 Ways Hr Can Contribute, Erişim Adresi: <https://www.aihr.com/blog/organizational-commitment/>, Erişim Tarihi:03.03.2022
- Judeh, M. (2011). Role Ambiguity And Role Conflict As Mediators Of The Relationship Between Orientation And Organizational Commitment. *International Business Research* 4(3), 171- 181.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kapucu, A. (2012). *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadal, K. (2020) *Örgütsel Sinizmin Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Yan Sanayi Kuruluşu Çalışanları Üzerine Araştırma*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 35, 499-517.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter R. M. (1993) *Men and Women of the Corporation* (2d ed). New York: Basic Books.

Kathryn A. B. (2002) *Organisational Culture*.

Kırkbeşoğlu, E., Sözen, H. C., & Esra, K. U. R. T. (2015). Türkiye’de Örgüt Kurami Çalışmalarının Bibliyometrik Profili: Atıf Ağlarının Dönemsel Karşılaştırması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (52).

Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2002). The Impact Of Workplace Empowerment, Organizational Trust On Staff Nurses' Work Satisfaction And Organizational Commitment. *In Advances In Health Care Management*. Emerald Group Publishing Limited.

Lau, C. & Woodman, R. C. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537–554.

Lawler, E., Hall, D. & Oldham, G. (1974). Organizational Climate: Relationship To Organizational Structure, Process And Performance. *Organizational Behavior And Human Performance*. 11, pp. 139-155.

Legaard, J., & Bindslev, M. (2006). *Organizational Theory*.

Leiter, M. P. & Harvie, P. (2011). Conditions For Staff Acceptance Of Organizational Change: Burnout As A Mediating Construct. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 1, 1-25.

March J. G. & Simon H. A. (1958) *Organisations*. John Wiley and Sons, New York.

McGee, G.W. & Ford, R.C. (1987): “Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology*,72: 638-642.

MEB. (2012). *Örgüt İletişim*, MEB Yayınları, Ankara.

Merton R. K. (1949) *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, Free Press, USA.

Messner, W. (2013). Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment In The Indian IT Services Sourcing Industry. *Journal Of Indian Business Research*, 5(2), 76-100.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer JP, Stanley LH, Herscovitch L & Topolnytsky L (2002) Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization. *Journal Vocat Behav* 61(1), 20–52.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy Of Management Journal*, 44(6), 1102-1123.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organizational Images*. London: Sage Publications
- Moshabaki, & Rahmani, J. A. B. N. (2009) *Organizational Culture And Behavior*. Moalef Publication.
- Naidu, S. P. (1996). *Public Administration: Concepts and Theories*. Delhi: New Age International Publishers.
- Nurluöz, Ö. (2015) *Örgütlenme Süreci*. Erişim Adresi: [http://docs.neu.edu.tr/staff/ozdem.nurluoz/%C3%96rg%C3%BCtleme%20s%C3%BCrceci%20IV\\_3.pdf](http://docs.neu.edu.tr/staff/ozdem.nurluoz/%C3%96rg%C3%BCtleme%20s%C3%BCrceci%20IV_3.pdf), Erişim Tarihi: 10.03.2022.
- Okpara, J. O. (2004). Job Satisfaction And Organizational Commitment: Are There Differences Between American And Nigerian Managers Employed In The US Mncs In Nigeria? *Academy Of Business & Administrative Sciences*, Briarcliffe College, Switzerland.
- Onaran, B., Uyar, A., & Avan, A. (2013). Eğitim Destekli Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarına Yönelik Tüketici Algılamaları. *Business & Economics Research Journal*, 4(3).
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The Commitment And Job Tenure Of New Employees: Some Evidence Of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Parker, M. (2000) *Organizational Culture And Identity*. London:Sage Publications.
- Paul, E. S. (2002). Employee Control And Occupational Stress. *Association For Psychological Science*.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Perrow C. (2014) *Complex Organisations: A Critical Essay*. Echo Point Books and Media, USA.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*,24, 570–581.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pour Amen. B. (2001). Study Of The Existing Situation Of Organizational Culture Of Information Centers And Scientific Documents Of Iran. *Scientific Document Center Publication*.
- Reichers, A. E. (1985) A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A.E. (1986) Conflict and Organizational Commitments, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.
- Randall, D.M. (1987). Commitment And Organization: The Organization Man Revisited. *Academy Of Management Review*. 12. 1: 460–471.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The Behavioral Expression Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.

- Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed *Methodology Study Of The Associations*. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Academic Dissertation.
- Salancik, Gerald R. (1977) *Commitment And The Control Of Organizational Behavior And Belief*. In Barry Staw and Gerald Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*: 11-34. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Shafritz, J. M., & Ott, J. S. (Eds.) (1987). *Classics Of Organizational Theory* (2nd ed.). Chicago, IL: The Dorsey Press.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). *Work Engagement: An Emerging Psychological Concept And Its Implications For Organizations*. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research In Social Issues In Management Managing Social And Ethical Issues In Organizations*, (5), 135-177.
- Schein, E. H. (1987). *Defining Organizational Culture*. In J.M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics Of Organizational Theory* (2nd ed., 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press.
- Schein E. H. (1992) *Organisational Culture and Leadership (2nd Ed)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Organizational Culture. *Policing: An International Journal Of Police Strategies & Management*, 38(4), 754-774.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact Of Organizational Culture And Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(7): 592-599.

- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335–340.
- Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Tascı, D. (2013) *Örgüt Kuramı 1. Bölüm*, İç: Erdemir, Erkan & Taşçı, Deniz. Örgüt Kuramı - Organization Theory. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1905, Eskişehir.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. Beta Basım Yayıncılık.
- Üsdiken, B. ve Leblebici, H. 2001. *Organization theory*. N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Der.), International Handbook of Work and Organizational Psychology: 377 – 397. 2. Cilt. Newbury Park, CA: Sage.
- Wasti, S. A., & Can, Ö. 2008. Affective And Normative Commitment To Organization, Supervisor, And Coworkers: Do Collectivist Values Matter? *Journal of Vocational Behavior* 73(3), 404–413.
- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New Development Of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.
- Weiner, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. *Academy Of Management Review*, 7, 418 – 428.
- Weterings, S. (1998) Leadership: The Face in The Mirror, *New Zealand Management*, 45(5), 23.



Yetgin, M. A. (2017) *Örgütsel Psikolojik Sermaye ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Varoğlu, D. (1993) *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

<https://www.lumapps.com/solutions/employee-engagement/importance-of-organizational-culture/>, Erişim Tarihi: 12.03.2022

<https://www.wellnessnb.ca/>, Erişim Tarihi: 11.03.2022.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımı (n=400) .....	83
<b>Tablo 4:</b> Bürokratik Örgüt Boyutuna İlişkin Bulgular.....	86
<b>Tablo 5:</b> Destekleyici Örgüt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	87
<b>Tablo 6:</b> Yenilikçi Örgüt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	89
<b>Tablo 7:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	90
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarına ilişkin Cinsiyet ve Çalıştıkları İşletmelerin Sınıfı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (T Testi) .....	95
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Cinsiyet ve Çalıştıkları İşletmelerin Sınıfı Değişkenleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (T Testi) .....	96
<b>Tablo 10:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	97
<b>Tablo 11:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	98
<b>Tablo 12:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Çalışanların Görev Yaptıkları Bölüm Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	100
<b>Tablo 13:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Unvan Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	102
<b>Tablo 14:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	104

<b>Tablo 15:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre Çalışanların Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	106
<b>Tablo 16:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre İşletmelerin Faaliyet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	108
<b>Tablo 17:</b> Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Göre İşletmelerin Çalışan Sayısı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	109
<b>Tablo 18:</b> Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	111
<b>Tablo 19:</b> Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	112
<b>Tablo 20:</b> Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Çalıştığı Bölüm Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	113
<b>Tablo 21:</b> Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Unvanı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	114
<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	114
<b>Tablo 23:</b> Örgütsel Bağlılık ve Katılımcının Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi) .....	115
<b>Tablo 24:</b> Örgütsel Bağlılık ve İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	116
<b>Tablo 25:</b> Örgütsel Bağlılık ve İşletmenin Çalışan Sayısı Değişkeni Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (Anova ve Tukey Testi).....	116
<b>Tablo 26:</b> Örgüt Kültürü Ölçeğindeki Alt Boyutlar ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Analizi).....	117
<b>Tablo 27:</b> Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Kabul Edilmeme Durumları.....	118

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sınıflandırma.....	54
<b>Şekil 2:</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	65

## ÖZGEÇMİŞ

Alikhan Süleymanov, 1993 yılında Rusya Federasyonunda Xabarovsk ilçesinde doğdu. Lise eğitimini Azerbaycan, Bakü’de tamamladıktan sonra askeri görevini yerine getirmiş, 2016 yılında Kastamonu Üniversitesi Turizm Otel İşletmeciliği Bölümü’nde lisans eğitimine başlamıştır. 2020 yılında lisans eğitimini tamamlayarak aynı yıl Karabük Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü’nde yüksek lisans eğitimine kabul edilmiştir. Lisans ve yüksek lisans eğitimi sırasında çeşitli konaklama işletmelerinin farklı departmanlarında, Kastamonu Üniversitesinin Parlayan Yıldız Konuk evinde resepsiyon bölümünde görev almıştır. Bunlara ek olarak; Antalya Lara’da Titanic Mardan Palace otelinde oda servisinde çalışmıştır. 2022 yılının Ekim ayında Karabük Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü’nde yüksek lisans tezini verecek Anabilim Dalı Uzmanı ünvanını almıştır.