

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2019-YL-008

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:
KUŞADASI'NDAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

Mert Can TEKELER

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ülker ÇOLAKOĞLU

AYDIN-2019

T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mert Can TEKELELER tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” başlıklı tez, 08.02.2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	:	Kurumu	:	İmzası	:
Başkan:	Dr. Öğr. Ü. Ülker ÇOLAKOĞLU		ADÜ			
Üye	: Dr. Öğr. Ü. Hakan ATAY		ADÜ			
Üye	: Doç. Dr. Arzu GÜRDOĞAN		MSKÜ			

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu yüksek lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıylatarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü

T.C
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

08/02/2019

Mert Can TEKELER

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: KUŞADASINDAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Mert Can TEKELER
Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Ülker ÇOLAKOĞLU
2019, XVIII, 140 sayfa

Alanyazına göre örgüt kültürü, örgüt çalışanlarını ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve ortak normlar, inançlar, değer yargıları oluşturarak onlara kılavuzluk eden, uzun vade de örgütün verimlilik, performans ve karlılığını etkileyen önemli bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık tanımlamaları ise örgüt çalışanının örgüte karşı amaç ve değer, psikolojik bağ, bütünleşme ve diğer tanımlar olmak üzere dört ana grupta toplanmıştır. Alanyazın incelediğinde konaklama işletmelerinde her iki faktörü birlikte ele alan çalışma sayısının oldukça yetersiz olması sebebiyle, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede önemini koruyan turizm sektörünün sürdürülebilirliğinin sağlanması için konaklama işletmelerinde hem örgüt yapısının hem de işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, Kuşadası ilçesinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkisinin ve bazı demografik değişkenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Örgüt kültürü boyutunu ölçmek amacıyla İpek (1999) tarafından geliştirilen 4 boyut ve 36 ifadeden oluşan “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmanın diğer bir kavramı olan örgütsel bağlılık boyutunu ölçmek amacıyla ise, Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen, 3 boyut 18 ifadeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, devam bağlılığı boyutu ile örgüt kültürü alt boyutlarından güç kültürü ve rol kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN ACCOMMODATION BUSINESSES: A SAMPLE OF FOUR AND FIVE STARS HOTEL BUSINESSES IN KUŞADASI

Mert Can TEKELER
MScThesis, at Tourism Management
Supervisor: Assistant Professor Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU
2019, XVIII, 140 pages

In the literature, organizational culture defines which it is a function that has an effect on productivity, performance and profitability in the long run. Also, organizational culture takes the lead for organizational employee in terms of norms, belief, and value judgment. Organizational commitment was identified in four sections which are aim and value that was showed by organizational employee for organization, psychological tie, integration and others. Checking literature, it was seen that there is no sufficient study which analyses the relationship between organizational culture and organizational commitment in hospitality. Turkey has a reputation for tourism and if this situation is aimed to be continued, factors which are related to organizational commitment and organizational structure should be analyzed in accommodation establishment. The aim of this study to determine demographic variables has an effect on organizational commitment or not and the relationship between organizational culture and organizational commitment in accommodation establishment which is located in Kuşadası as four and five-stars establishments. In this study, Organizational Culture Scale which has developed by Ipek (1999) was used. This scale is made up of four dimensions and thirty-six subjects. In addition to this, Organizational Commitment Scale was used which has developed by Allen and Meyer (1997). That scale is made up of three dimensions and eighteen subjects.

Results showed that there was a significant and positive relationship between emotional commitment, normative commitments and organizational culture. Also, it was found that there was a significant and positive relationship between continuance commitment, power culture and status culture.

KEYWORDS: Organizational Culture, Organizational Commitment, Hotel Businesses

ÖNSÖZ

Başta bu çalışma boyunca yol göstericiliği ve öğreticiliği ile kendimi daha da geliştirmeme katkı sağlayan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ülker ÇOLAKOĞLU' na, çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süreçte benden yardımlarını esirgemeyen ve araştırma verilerinin elde edilmesinde katkı sağlayan otel çalışanlarına ve yönetimine, ayrıca manevi desteğini her an yanımda hissettiğim aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Mert Can TEKELER



İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
TABLolar DİZİNİ.....	xv
EKLER DİZİNİ	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
GİRİŞ.....	1
1. KÜLTÜR KAVRAMI	4
1.1. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	5
1.2. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖĞELER	7
1.2.1. İnançlar.....	7
1.2.2. Değerler.....	7
1.2.3. Normlar	7
1.2.4. Semboller	7
1.2.5. Teknoloji	8
1.2.6. Dil.....	8
1.2.7. Din ve İnançlar	8
1.2.8. Gelenek ve Görenekler.....	8
1.2.9. Sanat	8
1.2.10. Tarih	8
1.2.11. Yaşam Tarzı ve Dünya Görüşü	9
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	10
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARAKTERİSTİKLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	13
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ÖĞELER	15

2.2.1. Temel Varsayımlar	16
2.2.2. Değerler	16
2.2.3. İnançlar	16
2.2.4. Normlar	16
2.2.5. Törenler ve Seremoniler	17
2.2.6. Hikâye ve Efsaneler	18
2.2.7. Dil	18
2.2.8. Ritüeller	18
2.2.9. Semboller	18
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	19
2.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Dış Çevrenin Etkileri	19
2.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda İç Çevrenin Etkileri	19
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	20
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI	21
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	21
2.6.1. Örgüt İklimi	22
2.6.2. Örgüt Kimliği	23
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AÇIKLANMASINDA KULLANILAN MODELLER...	24
3.1. PARSONS'IN AGİL MODELİ	24
3.2. OUCHI'NİN Z TEORİSİ MODELİ	25
3.3. PETERS VE WATERMAN'IN MÜKEMMELLİK MODELİ	27
3.4. QUINN VE CAMERON'UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	28
3.4.1. Klan Kültürü	29
3.4.2. Adhokrasi Kültürü	29
3.4.3. Hiyerarşi Kültürü	29
3.4.4. Pazar Kültürü	30
3.5. SCHEIN'IN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	30
3.6. HANDY VE HARRISON'UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	30
3.6.1. Güç Kültürü	31
3.6.2. Rol Kültürü	31
3.6.3. Görev Kültürü	32
3.6.4. Birey Kültürü	32
3.7. DEAL VE KENNEDY'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	32

3.7.1. Sert erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü) ...	33
3.7.2. Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü)	33
3.7.3. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim) ...	33
3.7.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim)	33
3.8. GEERT HOFSTEDE’İN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	34
3.9. KILMANN’IN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	35
3.9.1. Yenilikçi kültürler	35
3.9.2. Bürokratik kültürler	35
3.10. GOFFRE VE JONES’UN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	36
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI	38
4.1. TURİZM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇALIŞMALARI	39
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	41
5.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI	41
5.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ	43
5.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	44
5.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	45
5.4.1. Kişisel faktörler	45
5.4.1.1. Yaş	45
5.4.1.2. Cinsiyet	46
5.4.1.3. Eğitim Düzeyi	46
5.4.1.4. Kıdem veya Örgütte Çalışma Süresi	46
5.4.2. İşle ilgili faktörler	47
5.4.2.1. İşin içeriği	47
5.4.2.2. Rol Özellikleri	47
5.4.3. Örgütsel faktörler	47
5.4.3.1. Örgütün Yapısı	47
5.4.3.2. Örgüte Güven	48
5.4.3.3. Algılanan Örgütsel Destek	48
5.4.4. Kültürel Faktörler	49
5.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ	49
5.5.1. Allen Meyer örgütsel bağlılık modeli	49

5.5.1.1. Duygusal (Affective) bağlılık.....	50
5.5.1.2. Normatif (Normative) bağlılığı	52
5.5.1.3. Sürekli /Devam (Continuance) bağlılığı	53
5.5.2. Etzioni Modeli.....	55
5.5.2.1. Ahlaki Bağlılık	55
5.5.2.2. Hesapçı Bağlılık	56
5.5.2.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık.....	56
5.5.3. Kanter Modeli	56
5.5.3.1. Devam Bağlılığı	56
5.5.3.2. Uyum Bağlılığı.....	57
5.5.3.3. Kontrol Bağlılığı	57
5.5.4. Mowday Modeli	57
5.5.5. Cook ve Wall Modeli	58
5.5.6. O'Reilly ve Chatman Modeli	58
5.5.6.1. Uyum.....	58
5.5.6.2. Özdeşleşme.....	59
5.5.6.3. İçselleştirme	60
5.5.7. Panley ve Gould Modeli.....	60
5.5.8. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (Side-Bet Theory).....	61
5.6. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÇALIŞMALARI.....	62
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	65
6.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	65
6.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	65
6.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
6.1.3. Veri Toplama Aracı.....	68
6.1.4. Verilerin Analizi.....	69
6.2. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	71
6.2.1. Demografik Bulgular.....	71
6.2.2. İncelenen Konaklama İşletmelerine Ait Özellikler	73
6.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçları	74
6.2.3.1. Güç kültürü.....	74
6.2.3.2. Rol kültürü.....	76
6.2.3.3. Başarı kültürü	79

6.2.3.4. Destek kültürü	81
6.2.4. Örgüt Kültürü Sonuçlarının Konaklama İşletmesi Türü Açısından Karşılaştırılması.....	83
6.2.5. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumu Açısından Karşılaştırılması.....	84
6.2.6. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılması.....	85
6.2.7. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Medeni Durumu Açısından Karşılaştırılması.....	85
6.2.8. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılması.....	86
6.2.9. Örgüt Kültürü Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Faaliyet Süresi Açısından Karşılaştırılması.....	86
6.2.10. Örgüt Kültürü Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	87
6.2.11. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Çalıştığı Bölüme Göre Karşılaştırılması.....	88
6.2.12. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	89
6.2.13. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Kadro Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	89
6.2.14. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Ek Gelire Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	90
6.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ SONUÇLARI	93
6.3.1. Duygusal Bağlılık.....	93
6.3.2. Devam Bağlılığı	95
6.3.3. Normatif Bağlılığı	97
6.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otel Türleri Açısından Karşılaştırılması.....	100
6.3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumları Açısından Karşılaştırılması	100
6.3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılması.....	101

6.3.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Medeni Durumu Açısından Karşılaştırılması.....	101
6.3.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılması.....	102
6.3.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Faaliyet Süresi Açısından Karşılaştırılması.....	102
6.3.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Personel Sayısı Açısından Karşılaştırılması.....	103
6.3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Bölümleri Açısından Karşılaştırılması.....	104
6.3.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Gelir Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması.....	104
6.3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Kadro Durumları Açısından Karşılaştırılması.....	105
6.3.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Ek Gelire Sahip Olma Durumları Açısından Karşılaştırılması.....	106
6.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	109
6.4.1. Korelasyon Analizi.....	109
6.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	111
6.5.1. Regresyon Analizi	111
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	115
8. KAYNAKLAR	122
9. EKLER	138
ÖZGEÇMİŞ	140

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Araştırmanın Varsayımları	3
Şekil 2.1: Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar.....	15
Şekil 2.2: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Kavramlarının Kesişme Alanları	22
Şekil 3.1: Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri	28
Şekil 3.2: Handy ve Harrison' un Örgüt Kültürü Modeli.....	31
Şekil 3.3: Goffre ve Jones'un Çift S Modeli.....	36



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Tanımları	13
Tablo 3.1: Ouchi' nin Z Modelini Oluşturan Unsurlar.....	26
Tablo 5.1: Literatürde Tespit Edilen Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları.....	42
Tablo 6.1: Kolmogorov-Smirnov Testi.....	70
Tablo 6.2: Görüşülen İşgörenlerin Bazı Demografik Özellikleri.....	72
Tablo 6.3: Görüşülen Konaklama İşletmelerine Ait Özellikler Ve Dağılımları.....	73
Tablo 6.4: Örgüt Kültürü Ölçeği Güç Kültürü Boyutu Ortalamaları	74
Tablo 6.5: Örgüt Kültürü Ölçeği Rol Kültürü Boyutu Ortalamaları	76
Tablo 6.6: Örgüt Kültürü Ölçeği Başarı Kültürü Boyutu Ortalamaları	79
Tablo 6.7: Örgüt Kültürü Ölçeği Destek Kültürü Boyutu Ortalamaları	81
Tablo 6.8: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otel Türüne Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo 6.9: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	84
Tablo 6.10: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	85
Tablo 6.11: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması....	85
Tablo 6.12: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılması..	86
Tablo 6.13: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otelin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması.....	87
Tablo 6.14: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otelin Çalıştırdığı Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	87
Tablo 6.15: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması...	88
Tablo 6.16: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	89
Tablo 6.17: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Kadro Durumuna Göre Karşılaştırılması...	90
Tablo 6.18: Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otel Dışı Gelire Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	90
Tablo 6.19: İncelenen Hipotezlerin Red/Kabul Durumları.....	91
Tablo 6.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Boyutu Ortalamaları.....	94

Tablo 6.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Boyutu Ortalamaları	95
Tablo 6.22: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Boyutu Ortalamaları.....	97
Tablo 6.23: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otel Türüne Göre Karşılaştırılması....	100
Tablo 6.24: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	100
Tablo 6.25: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	101
Tablo 6.26: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	101
Tablo 6.27: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	102
Tablo 6.28: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otelin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması.....	102
Tablo 6.29: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otelin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	103
Tablo 6.30: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması.....	104
Tablo 6.31: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	105
Tablo 6.32: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Kadro Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	105
Tablo 6.33: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otel Dışı Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması	106
Tablo 6.34: İncelenen Hipotezlerin Red/Kabul Durumları.....	106
Tablo 6.35: Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	109
Tablo 6.36: Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	110
Tablo 6.37: Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	111
Tablo 6.38: Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	112

EKLER DİZİNİ

EK 9. 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	138
--	-----



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AGIL : Adaptation, Goal Attainment, Integration, Legitimacy

AİTM : Aydın İli Turizm Müdürlüğü

SPSS : Statistical Program for Social Sciences

IBM : International Business Machines



GİRİŞ

Özel veya kamu sektörü çalışanları, kurumlar tarafından üretilen mal ve hizmetlerin verimliliği, kalitesi ve etkinliğinde önemli bir yere sahiptir. 1930’lu senelerde yönetim ve örgüt açısından önemi kavranan insan unsurunun bugün de önemi artarak sürmektedir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaçlarını benimsemesinde, örgütte kalıp çalışma isteğini devam ettirmesinde, örgütün faaliyet ve yönetimine katılımında, örgüt için yenilikçi bir bakış açısı sergilemelerinde önemli bir unsur olarak belirtilmektedir. Son yıllarda hızla değişen rekabet koşulları ve farklılaşan bireysel ihtiyaçlar nedeniyle işgörenleri kurumlarda tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bir işgörenin işi öğrendikten ve çalışma ortamına uyum sağladıktan sonra işi bırakması kurum açısından fazladan maliyetlere neden olmaktadır. Ayrıca toplam çalışan nüfus içinde eğitilmiş ve uzman ihtiyacının artması örgütsel bağlılık konusunu her geçen gün daha önemli hale getirmektedir. Tüm bu nedenlerle işgörenlerin çalıştıkları kurumlara olan bağlılıklarının artırılması konusu oldukça önem taşımaktadır (Durna ve Eren, 2005: 6).

Örgüt kültürü ise konaklama işletmelerinde işgörenlerin davranışlarını etkileyen, onların ortak olarak davranışlar göstermelerini sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü yüksek olan kurumların işgörenlerinin hem iş ve hem de sosyal hayatlarında daha etkin ve mutlu olmalarına katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Bu sayede hem kurum hem işgören tarafından kazanç sağlanacak ve işgörenin kurumuna olan bağlılığı artacaktır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:19).

Örgütsel bağlılık örgütte kalma istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Ferris ve Aranya, 1983: 87). Bir başka tanıma göre ise çalışanın örgüte katılımı ve çalıştığı kuruma olan birleşme düzeyidir (Becker, 1992: 233).

Bu kavram uzun yıllardır işletme alanında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Allen ve Grisaffe, 2001: 212). Bir kurumdaki etkinliğin ölçülmesinde çalışanların kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapmak istemesinin etkisi büyüktür. Ayrıca tecrübeli ve kalifiye insan gücünün sürekliliğinin sağlanmasındaki önem ve işini seven işgörenin performansının artacağı beklentileri de işgören bağlılığına verilen önemi artırmaktadır. Çalışanın kuruma karşı yüksek bağlılık hissetmesi durumunda, kurum amaçları için kendini adayacağı öngörülmektedir. Örgüte olan bu bağlılığın, bir tür duygusal

bağdan ortaya çıktığı düşünülmektedir. İşgörenlerin kurumlarının kendilerini desteklerini hissettikleri oranda sadakat, samimiyet ve güven oluşturacakları ve aynı oranda örgüt için iyi bir çalışan olacağı düşünülmektedir (Goleman, 2000: 154–155). İşine bağlı işgörenlerin örgüt içinde iyi birer vatandaş olmaları beklenmektedir. Örgütsel bağlılık yükselince bireylerin mesleki gelişimlerine daha duyarlı olacakları da öngörülmektedir (Meyer vd., 1993: 548).

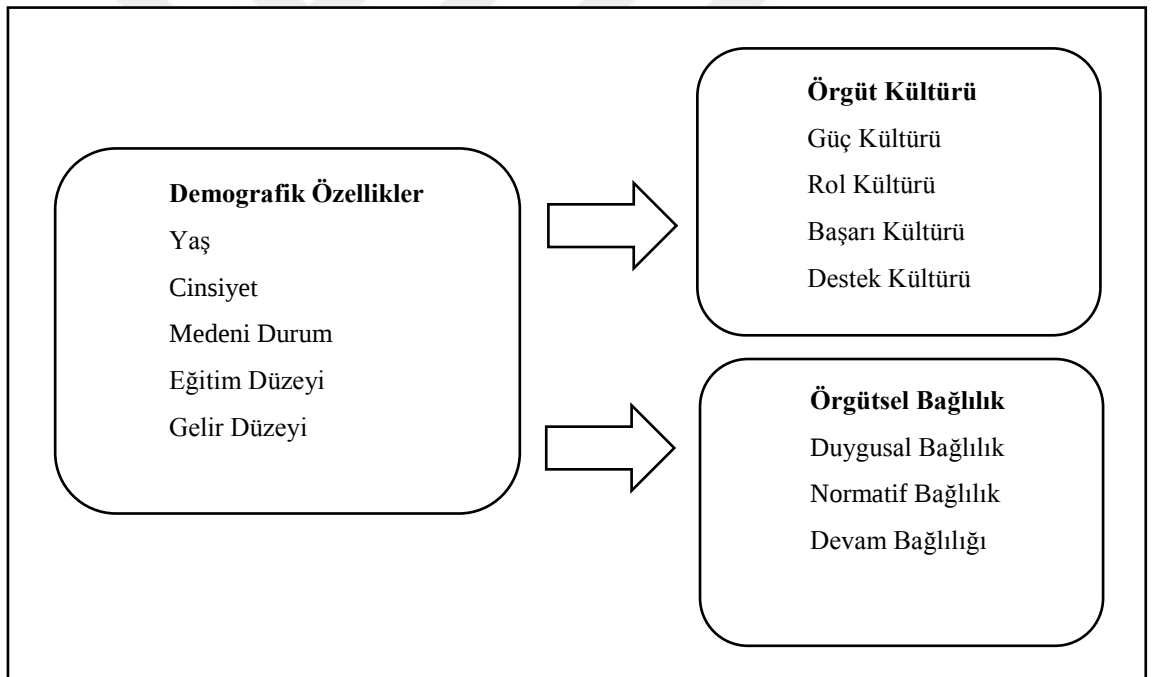
Önemi her geçen gün artarak devam eden örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık hakkında birçok araştırma olmasına rağmen alanyazında sağlık, telekomünikasyon, posta, banka, eğitim gibi alanlarda hem özel hem kamu kurumlarına yönelik örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürü yapısını bir arada inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde her iki faktörü birlikte ele alan çalışma sayısı oldukça yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda çalışma sonuçları, konaklama işletmeleri yöneticilerinin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının öneminin farkına varabilmesi ve bu konuda gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın ayrıca bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalara yön vermesi ve alanında ki boşluğu doldurması açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tezde Aydın ili Kuşadası İlçesinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında sırasıyla;

1. İşgörenlerin cinsiyet, eğitim, medeni ve gelir durumu gibi bazı demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerinin ortaya konması,
2. İşgörenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi,
3. İşgörenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, eğitim, medeni ve gelir durumu gibi bazı demografik özelliklerinden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi,
4. İşgörenlerin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Hemen hemen bütün araştırmalar belirli sınırlılıklara sahiptir. Yapılan çalışmayı sınırlayan tüm faktörlerin rapor edilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada diğerk araştırmalarda olduğu gibi teorik açıdan belirli sınırlamalara sahiptir. Bu araştırmanın sonuçları, sadece Ege Bölgesi’nde Aydın ili Kuşadası ilçesindeki dört-beş yıldızlı otel işletmelerindeki işğrenler için geçerli olarak ortaya konulmuştur. Araştırmanın veri toplama dönemi 2017 Aralık ve 2018 Ocak-şubat aylarında gerçekleştirilmiştir. Saha araştırmasına sezonluk faaliyette bulunan otel işletmeler dâhil edilmemiştir. Konaklama işletmelerinde çalışanların anketlere yanıt vermek konusundaki isteksiz davranışları da araştırmaya dair sınırlılıklardan birisini oluşturmaktadır.

Araştırmanın yapılmasına ilgi duymayan işletme yöneticilerinin davranışlarının çalışmayı olumsuz yönde etkileyeceği göz önüne alınarak, katılımları konusunda ısrarcı olunmamıştır. Araştırmaya ilgili ve destekleyici işletmeler seçilmiştir.



şekil 1.1. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamında görüşülen işğörenlerin demografik özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü düzeylerini etkileyeceği varsayılmıştır (şekil 1.1).

Ayrıca araştırma kapsamında görüşülen işğörenlerin anket sorularını dürüst bir şekilde cevaplayacakları ve seçilen örneklem grubunun ait olduğu evreni temsil edeceği varsayılmıştır.

1. KÜLTÜR KAVRAMI

Örgütlerin kendilerine özgü kültürel özelliklerini oluşturmada ulusal kültür olarak adlandırdığımız toplumsal kültür en önemli unsurların başında gelmektedir. Bu nedenle örgütsel kültürün taşıdığı özelliklerin pek çoğunun o toplumun ulusal kültürü ile benzer olması öngörülmektedir (Özkoç ve Özgül Katlav, 2015: 116). Dolayısıyla örgüt kültürü kavramını incelemeden önce kültür kavramına değinmek daha mantıklı bir yaklaşımdır olacaktır.

Toplumların kendilerine özgü bir kültürü vardır ve kültürel özellikler yalnız milletten millete değişmekle kalmayıp, aynı ülkenin kent ve köylerin hatta ve hatta kendin farklı mahallerinde ikamet eden bireylerin bile kendilerine özgü kültürleri, örf ve adetleri vardır. Bu nedenle kültür ve toplum ayrılmaz bir bütündür ve toplumlar sahip oldukları kültür değişik kültürlerle diğer toplumlardan farklılaşırlar (Köse vd., 2001: 220). Kültür, doğuştan edinilemeyen toplumsal bir üründür. Kültür içgüdüsel bir olay değildir. Bu nedenle biyolojik kalıtımla kuşaktan kuşağa geçmemektedir. Örnek vermek gerekirse dünyaya gelen bir çocuk dini, görgü kurallarını, yeme- içme gibi sosyal yaşantısına yön verecek her şeyi insanlarla etkileşimi sonucunda bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir. Yani kültür insana yapması ve yapmaması gerekenleri veya kimlere saygı göstermesi gerektiği gibi sosyal ilişkiler konularında yol gösteren önemli bir rehberdir (Şahin, 2010: 22). Fakat kültürel anlayışların toplumsal olarak yapılandırılmış olması nedeniyle, bazı kültürel anlayışların kişiye, yere ve zamana göre değişirken bazılarının neden kalıcı olduğunu açıklamak oldukça güçtür (Zucker, 1977: 740)

Literatüre bakıldığında kültür kavramının, tanımı en çok yapılan kavramlardan biri olduğu açıkça görülmektedir. Kültür kavramına “insanın yaşama tarzı” anlamının yüklenmesi 1750’li yıllara rastlamaktadır. Bu dönemde konuyla ilgili ilk çalışmalar Taylor tarafından yapılmış ve bu kavramı bireyin bağlı bulunduğu topluluğa aidiyet hissetmesi sonucunda kazandığı alışkanları aynı zamanda topluluğun bilgi, iman, gelenek ve görenekleri gibi birçok özelliği taşıyan bir yapı olarak tanımlamıştır (Taylor, 1958: 269; Erdoğan, 1983: 113; Nişancı, 2012: 1281). Kluchohn ve Strodbeck (1961: 12) ise kültürün insanların yaşadıkları hayat içerisinde karşı karşıya kaldıkları beş önemli soruna itafen bulunmuş ve geliştirilmiş bir çözüm olduğunu ifade etmişlerdir. Metinde bahsi geçen bu beş sorun ise; insan doğasının mahiyeti, insanların doğayla ilişkileri, insanların birbiriyle olan

ilişkileri, insanların eylemleri ve insan yaşamındaki temel ilgidir. Dolayısıyla topluluk halinde yaşayan insanların yani bir başka ifadeyle bir toplumun, toplumsal hayatın düzeni ile ilgili bu konularda ortak çözümler bulması gerekmektedir (Şişman, 2014: 2).

Sosyal bilimlerde ise bu kavramı, bilgi, inanç ve gelenekleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Antropologlar kültürü; kişinin estetik zevkinin ötesine giden bir kavram olarak tanımlamışlardır (Şahin, 2010: 22). Kültür hakkında alanyazında yapılmış diğer tanımlardan bazıları ise şunlardır (Sökmen, 2000: 60);

- Bir toplumun yaşama stilini gösteren adetler, görenek, ahlaki kurallar, bilgi birikimi ile sanat, araç-gereç gibi somut ve soyut unsurların bütünleşmesiyle oluşan,
- Bireyin ait olduğu toplumdan edindiği sosyal miras,
- Toplumdan topluma değişen düşünce ve eylemler ile bu bağlamda yaratılıp kullanılan toplumsal araç ve gereçlerdir,
- Ralp Linton'a göre ise; öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir topluluğa üye bireyler arasında aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucu, öğrenilmiş davranışlar bütünüdür.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak özetlenecek olursa kültür kavramı, bireylerin ait oldukları toplumdan etkilenerek oluşan, toplumun bireyleri arasında aktarılan ve sosyal hayatı düzenleyen normlar olarak tanımlanabilir.

1.1. Kültürün Özellikleri

Literatürde kültür kavramının birçok tanımının olmasından yola çıkacak olursak, bu kavramın oldukça geniş ve karmaşık bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu bölümde ise bu kavramın daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi amacıyla özellikleri ele alınacaktır. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Kumar, 2014: 1; Şentürk, 2014: 47-48);

Kültür öğrenilir: Kültür kalıtsal olarak aktarılan bir olgu değil, bireyin bizzat kendisi tarafından geliştirilen sosyal bir öğrenme sürecidir. Kültür yeteneği diye bir kavram yoktur çünkü kültür doğuştan gelmez. Kültür sıklıkla öğrenilmiş davranış şekilleri olarak tanımlanır. Toplumun üyeleri yaşamları boyunca öğrenirler ve öğrendikleri bu tutum ve davranışları da gelecek kuşaklara aktarırlar.

Kültür sembolik ve düşünseldir: Semboller belli bir dil ya da kültür içerisinde sözlü ya da sözlü olmayan şekillerde bulunurlar ve her kültürde farklı bir anlamı çağrıştıran olgulardır. İnsanlar yüzyıllarca şekillere, olaylara ve maddelere farklı anlamlar yükleyerek kültürün gelişimine katkı sağlamışlardır.

Kültür insan biyolojisine yön verir: Kültür insanın doğa gereği sahip olduğu dürtülerini nasıl ifade etmesi gerektiğine dair insanı yönlendirir. Kültür yeme-içme alışkanlıklarımıza dahi yön verir. Örneğin bir İngilizlerin kahvaltıda balık yemelerine karşın Amerikalılar soğuk tahıl ürünlerini tercih etmektedirler. Dolayısıyla insanın en temel biyolojik ihtiyaçları bile kültüre göre farklılık göstermektedir.

Tarihsel bir boyuta sahip ve değişkendir: Kültür durağan ve statik olmayan dinamik bir olgudur. Kültürün oluşumunda savaşlar, göçler, felaketler gibi topluma yön veren olaylar ve toplumun tarihsel geçmişi büyük rol oynar. Bununla birlikte kültür, teknolojik gelişmeler, çevre şartları ve zaman içerisinde değişen ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilme özelliğine de sahiptir.

Kültür insanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır: Kültür bir toplumun üyelerin biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama ve o toplumun üyelerinde tatmin duygusu yaratma işlevine de sahiptir.

Joseph Fichter ise kültürü, kendisini oluşturan bütün kurumların işlevlerinin ötesinde, farklı bir işleve sahip bir kavram olarak nitelemiştir. Fichter' a göre kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Fichter, 2002: 45);

- Kültür içinde bulunduğu toplumun değerlerini içerir ve aynı zamanda bu değerleri yorumlar.
- Kültür, toplumları birbirinden ayırt etmeye yarayan işaret ve semboller bütünüdür.
- Kültür, toplumsal dayanışmayı sağlayıcıdır.
- Kültür, bir toplumun gelişmesi ve ilerlemesinde önemli rol oynayan etkenlerden oluşur.

1.2. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan maddi ve manevi birtakım öğeler vardır. Bu öğeler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Şişman, 2014: 3-4, Işık, 2009: 854-855);

1.2.1. İnançlar

Dünyanın nasıl işlediği konusunda toplumun üyelerince paylaşılan ortak düşünce ve görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanıp ve şimdinin açıklanmasına olanak sağladığı gibi aynı zamanda gelecek hakkında tahminde bulunmaya da yarar. İnançlar kültürün temelini oluşturmakta ve diğer kültürel kavramlara da şekil vermektedir.

1.2.2. Değerler

İnançlar neyin ne olduğunu hakkında fikir verirken, değerlerde neyin ne olması gerektiğini hakkında fikir verir. Diğer bir ifadeyle değerler, neyin iyi ve neyin kötü ya da neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler bir kültürün neye önem verdiğini ve neyi tercih ettiğini gösteren kavramlardır.

1.2.3. Normlar

En sade anlatımıyla normlar, belli bir durumla ilgili olarak insanların ne söylemesi veya ne yapması gerektiğini gösteren kurallar bütünüdür. Dolayısıyla normlar, insan davranışlarına yön veren ve şekillendiren bir yapıya sahiptir. Bir örgüt bünyesinde hangi davranışların onaylanıp hangi davranışların onaylanmadığı o örgütün çalışma normlarına dair bilgi vermektedir. Nasıl ki bir toplumun sahip olduğu normlar o topluma ait olan insanların davranışlarını şekillendiriyorsa, örgüt bünyesinde var olan normlar da o örgütün çalışanlarının davranışlarını şekillendirir. Öğrenilebilir nitelik taşıyan normlar zamanla alışkanlık haline dönüşürler.

1.2.4. Semboller

Her toplumun üyelerince farklı anlamlar ifade eden eylem, davranış, renk, nesne, işaret vb.' dir. Semboller kültür içerisindeki en fazla anlam ifade eden öğelerdir. Aslında kültürde bir semboller sistemidir. Bu nedenle benzer semboller farklı kültürlerde farklı anlamları çağırabilirler.

1.2.5. Teknoloji

Kültürün gözle görülen maddi boyutudur. Teknoloji insanları için sosyal bir çevre oluşturmakta ve söz konusu bu çevre de insan davranışları ve ilişkilerini etkilemektedir.

1.2.6. Dil

Kültürü oluşturan unsurların en başında gelmektedir. Çünkü dil olmadan diğer unsurların oluşması mümkün değildir. Aynı zamanda dil bir kültür hazinesidir. Çünkü dil kültüre ait bütün değerleri bünyesinde bulundurur.

1.2.7. Din ve İnançlar

Din, kültürü oluşturan önemli unsurlardan biridir. Özellikle eski dönemlerde din ve inançlar, kültürü oluşturan diğer unsurlardan daha öne çıkarak diğer unsurları gölgede bırakmıştır.

1.2.8. Gelenek ve Görenekler

Gelenek ve görenekler, ait olduğu toplum tarafından benimsenen, yazılı olmayan kurallardır. Yazılı kanunları oluşturmada en büyük etkiye sahip etkenlerden bir tanesidir. Kanun toplumsal yaşamı düzenler. İnsanlar kanunlar yazılmadan önce bunu gelenek ve göreneklerle sağlamışlardır.

1.2.9. Sanat

Sanat, bir toplumu diğer toplumdan ayıran, topluma özgü güzeli yaratma ve bulma şeklidir. İnsanoğlunun barınma, beslenme, sosyalleşme gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılarken oyalanmak, ruhunu okşamak, güzeli yakalamak ve güzellikler ortaya koymak istemesi sonucu sanat eseri ortaya çıkar.

1.2.10. Tarih

Tarih, toplumu ve kültürü meydana getiren unsurlardan birisidir ve bir toplumun çağlar içindeki yürüyüş ve görünüşüdür. Tarih geçmiştir, fakat bu geçmiş, toplumun bireyleri birbirine bağlar ve onları geleceğe taşır.

1.2.11. Yaşam Tarzı ve Dünya Görüşü

Her toplumun yaşam felsefesi birbirinden farklıdır. Çünkü her toplumun kültürü o toplumun alışkanları, davranış ve tutumları ile şekillenir.

İlgili alanyazından hareketle, kültür kavramının din, gelenek, görenek gibi her topluma ait çeşitli özelliklerin etkisiyle içinde bulunduğu toplum tarafından oluştuğu, nesilden nesile aktararak bir birikim şeklinde ilerlediğinden söz etmek mümkündür. Bu özelliklerinden dolayı kültür, ait olduğu toplumdan izler taşıyan ve o toplumun gelenek ve görenekleri, alışkanlıkları, tarihi ve yaşam tarzı gibi birçok konuda fikir sahibi olmayı sağlayan bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla örgüt kültürü kavramını kültür kavramından ayrı tutmak mümkün olmayacaktır. Çünkü her örgüt bulunduğu coğrafyanın ve çalıştırdığı işgörenlerin kültürünün de etkisiyle kendi kültürünü şekillendirir. Bu sebeple örgüt kültürü kavramının aslında topluma özgü kültürün bir devamı niteliği taşıdığından söz etmek yanlış olmayacaktır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kavramı, sosyoloji, antropoloji, psikoloji, kamu yönetimi ve siyaset bilimleri gibi birçok bilim dalının alanına giren bir kavram olduğu için, bu bilimlerin her birinin bakış açısıyla farklı anlamlar kazanarak alanyazında pek çok tanımına rastlanan bir kavram haline gelmiştir. Schein' a (1976: 11) göre; örgüt, “iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür.” Psikologlar ise örgütü karmaşık sosyal bir sistem olarak tanımlamışlardır.

Etzioni (1964: 4) ise örgütleri; belirli bir amaca ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler olarak tanımlarken, Gaus (1938: 66) ise örgütü, "kabul edilmiş amaçları gerçekleştirmek için, fonksiyonların ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla personelin düzenlenmesidir" şeklinde tanımlamıştır (Karcıoğlu, 2001: 266-267).

Günümüze artık iş birliğinin olmadığı takdirde toplumsal yaşamında olmayacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle insanlar kendi güçlerinin yetmeyeceği amaçlara ulaşmak için iş birliği yapma yoluna giderler. Ortak bir amaca ulaşmak için birden fazla bireyin güçlerini birleştirmesi zorunludur. Örgütler, bireylerin yeteneklerinden faydalanırlar ve bu sayede bireylerin bireysel yeteneklerini de arttırırlar (Uçkun, vd., 2013: 70). Yani örgütler, bireyler ile iş birliği yaparak hem bireyin hem de örgütün birlikte amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışırlar.

Örgütler, aynı topluluklar gibi belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getirdikleri bireyler ile kendilerine özgü bir kültüre sahiptirler. Örgüt kültürü, toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürü, yani genel kültürün alt kümesidir. Çünkü her örgüt, faaliyet gösterdiği sosyal sistemin bir parçasıdır (Uçkun vd., 2013: 70).

Daha önce de belirtildiği gibi çok kapsamlı bir yapıya sahip olan ve literatürde farklı pek çok tanımları bulunan örgüt ve kültür kavramları bir araya geldiklerinde daha da karmaşık bir hal almaktadırlar. Bu karmaşıklığa sebep olan etkenler iki başlık altında toplanmıştır. Birincisi örgüt kültürünün yeni bir araştırma alanı olması, ikincisi de bu konunun kültürel bir boyut içermesidir.

Bu kavrama yönelik karmaşayı Robbins (1986: 430- 431), “örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım” sözleriyle dile getirmiştir (Kalkan, 2013: 6).

Amerikan akademik literatürüne örgüt kültürü kavramı Pettigrew’in (1979: 571)’da yayınlanan “Örgütsel Kültürleri İncelerken” adlı makalesinde yer alarak girmiştir. Yine aynı terim, Blake ve Mouton (1964: 111) tarafından gelişigüzel bir şekilde kullanılmış, daha sonraları ilgili kişiler tarafından iklim olarak ifade edilmiştir (Hofstede vd., 1990: 286)

1970’li ve 80’li yıllarda, örgüt çalışmaları hız kazanmış ve yönetim alanında gelişmeler yaşanmıştır. Batı dünyasının rekabette özellikle Japon şirketleriyle yaşadıkları güçlükler ve ekonomik alanda Japonya’nın Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’ nin rakibi haline gelmesiyle birlikte, üstünlüğü herkes tarafından kabul edilen ve tartışılmayan Amerikan yönetim anlayışı sorgulanmaya başlamış ve ortaya çıkan sorunlar için yeni çözümler aranmaya başlanılmıştır. Bu dönemlerde özellikle verimlilik, karlılık, performans gibi konuların üzerinde durulmuş, bu konularda işletmelerde görülen başarısızlıkların sebepleri araştırılmıştır. Örgüt kültürü kavramı ise çıkan bu sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir açılım olarak ortaya konmuştur. Bu alanda yazılan kitaplara yoğun ilgi gösterilmiş ve örgüt kültürü ile ilgili kitaplar dönemin en çok satan kitapları haline gelmiştir (Doğan, 2013: 7).

1990’larda ise kavramla ilgili metodolojik ve uygulamaya ilişkin konular ağırlık kazanmaya başlamış, örgüt kültürü de yapı, strateji ve liderlik gibi yönetimle ilgili terimler arasında yerini almıştır. Pek çok örgütsel davranış çalışmasında örgüt kültürünün örgütsel etkinliğin temel belirleyicisi olduğu öne sürülmüştür. Son yıllarda kavram ile ilgili yapılan çalışmalarda ise örgüt kültürünün temel unsurlarının, örgütsel yaşamın çeşitli olguları ve yönetsel kavramlarla ilişkisinin incelendiği görülmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51).

Literatürde örgüt kültürüne dair çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu nedenle, ilgili kişiler ve bilim dalları tarafından farklı şekillerde ele alınan kavramla ilgili ortak bir tanıma rastlanmamaktadır. Alanda henüz ortak bir tanım yapılmamış olsa da yapılan tanımlamalar incelediğinde kesişmeler olduğu dikkat çekmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51).

Bu tanımlamalarda örgüt kültürünün çok boyutlu bir kavram olduğu olgusu vurgulanmış ve tanımlar incelendiğinde, örgüt kültürüne dair yapılan tanımlamaların

değerler, varsayımlar ve inançlar gibi örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunan öğelerle birlikte yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda örgüt kültürü, örgüt içerisinde çalışanlara neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiği ve neyin değerli olduğu konusunda rehberlik eden, örgütü koruyup güçlendiren ve çalışanların birlikteliğini sağlayan bağlayıcı bir unsur olarak düşünülebilir (Scott, 2006: 498-499).

Weinrich ve Koontz (1993: 199), örgüt kültürünü örgüt mensupları tarafında paylaşılan inanç ve değerler, genel davranış kalıpları olarak kabul etmişlerdir. Roberts ve Hunt'a (1991: 138) göre örgüt kültürü, grubun davranış özelliklerini oluşturan sosyal sistemin bir elemanıdır. Bakan (2008: 6) ise örgüt kültürünü "örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır" şeklinde tanımlamışlardır.

Goffre ve Jones (2003: 28) ise yaptıkları tanımlamada örgüt kültürünü, işletmenin kendi bünyesi içerisinde barındırdığı değer yargılarını, davranışlarını, sembollerini ve varsayımlarını harmanlayan bir unsur olarak tanımlamışlardır (Sünnetçioğlu, 2014: 20). Deshpande ve Webster (1989: 4) ise örgüt kültürünü üyelerine gerçekleşen olayların sebeplerini anlamalarında yardım eden, paylaşılmış inanç ve değerler bütünü olarak tanımlamışlardır (Deshpande ve Webster, 1989: 4).

Schein (1990: 115) ise örgüt kültürünü "örgütün dış çevreye uyum sağlarken keşfettiği ve iyi sonuç verdiğinden geçerli olarak kabul ettiği, bu yüzden bunları anlama, düşünme ve hissetmede en doğru yol olarak örgütün yeni üyelerine öğretilmesi gereken temel varsayımlar" olarak tanımlamaktadır (Schein, 1992: 12).

Farnham' a (1990: 4) göre örgüt kültürü, "işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür". Bir başka tanımına göre örgüt kültürü, bir kurumdaki bireylerin davranışlarını belirleyen standartlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Kurt, 2012: 139).

Yapılan tüm bu tanımlara ek olarak alanyazında yer alan bazı tanımlarda Tablo – 2.1' de verilmiştir.

Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tanımları

Yazar(lar)	Tanımlar
Zamanou ve Glaser, 1994: 476	Örgütsel yaşam ve örgütsel kimlikle ilgili felsefe ve göstergelerin temelini oluşturan kolektif paylaşımlardır.
De Witte ve Van Muijen, 1999: 500	Davranışsal normların, insan doğasının ve bazı gizli varsayımların bir yansımasıdır.
Kreitner ve Kinicki, 2001: 68	İşletmenin kişiliğini şekillendiren ve kurumdakiler tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünü
Watson, 2004: 116	Ortak düşünce ve yaklaşım tarzlarının gelişimine zemin hazırlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılıp uyulan anlamlar ve değerler bütünüdür.
Daft vd., 2010: 399	Örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütün yeni üyelerine aktarılan, örgüt üyelerinin sahip oldukları anlayış ve inanışlara rehberlik eden normlar ve değerler bütünüdür.
Hofstede vd., 2010: 47	Bir örgütün üyelerini diğer örgütlerin üyelerinden farklılaştıran düşüncelerin kolektif programlanmasıdır.
Yarborough vd., 2011: 558	Kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların ve bölümlerin bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan ve kurum üyelerince paylaşılan inanç, değer ve varsayımlar bütünüdür.

Kaynak: Kalkan, A. (2013: 8)

Yapılan tüm bu tanımlardan yola çıkılarak örgüt kültürünü, örgüt çalışanlarını ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve ortak normlar, inançlar, değer yargıları oluşturarak onlara kılavuzluk eden, uzun vade de örgütün verimlilik, performans ve karlılığını etkileyen önemli bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir.

2.1. Örgüt Kültürünün Karakteristikleri ve Özellikleri

Örgüt kültürünü meydana getiren on karakteristik bulunmaktadır (Diker, 2014:163-164);

1. Bireysel Katılım ve Teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluk derecesi ve bağımsızlığı.

2. Risk Toleransı: Bireylere tanınan, hoş görülebilen saldırganlık, yaratıcılık ve riske girmenin sınırları.

3. Yön: Kurumun oluşturduğu amaç ve başarı beklentilerinin derecesi.

4. Birleşme: Kurum içindeki departmanların uyumlu, entegre bir şekilde çalışmalarının desteklenmesi.

5. Yönetim Desteği: Yöneticilerin tarafından astlara sağlanan iletişim, destek ve yardım imkânlarının derecesi.

- 6. Kontrol:** Çalışan davranışlarını şekillendiren kural ve kaideler düzeni.
- 7. Benlik:** Kurumdakilerin kendilerini, diğer işgörenlerle bütünleştirebilmeleri
- 8. Ödül Sistemi:** Ödüllerin çalışanların verilen görevleri başarı derecesine göre dağıtılması
- 9. Çatışma Toleransı:** işgörenlerin kendileri hakkında yapılan eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına olanak sağlanması
- 10. İletişim Kalıpları:** İşgörenlerin diğer çalışanlarla iletişimleri ve sınırlılıkları.

Örgüt kültürünün farklı bilim dalları tarafından farklı şekillerde ele alınmış bir kavram olması sebebiyle belirtilen özellikleri de çeşitli farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen örgüt kültürünün dört temel özelliği dikkat çekmektedir (Yücel ve Koçak, 2016: 4);

Öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur: Örgüt çalışanları, çalışmaya başladıkları andan itibaren o örgüte ait inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenmeye başlayarak zaman geçtikçe bunları davranışlarına yansıtmaya başlarlar.

Yazılı olmayan bir olgudur: Örgüt içerisindeki değer ve normlar yazılmamış, tartışılmamış veya tanımlanmamış soyut kavramlar olabilirler ama çalışanların davranışlarını şekillendiren önemli bir etkiye sahiptirler.

Düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışlardan oluşur: Örgüt kültürün benimsenmesi ve geleceğe aktarılması için sürekli tekrar edilmesi, uygulanması gereklidir. Örgüt kültürünün geçmişten günümüze kadar aktarılan ve düzenli olarak tekrar edilen bir yapısı vardır.

Grup üyeleri tarafından paylaşılan bir olgudur: Grup üyelerince paylaşılarak örgüte yeni katılanlara aktarılır.

Thompson ve Luthans (1990: 328- 336) ise yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir (Doğan, 2013: 12);

- Kültür davranışsal özelliklere dayanan tanımlayıcı bir kavramdır.
- Kültür öğrenilebilen bir kavramdır.
- Kültür, davranışsal etkileşimlerle aktarılır.

- Kültür değiştirilmesi zor bir kavramdır.
- Kültürün gücünü, örgütteki çeşitli destekleyici ve pekiştirici araçlar artır lar.

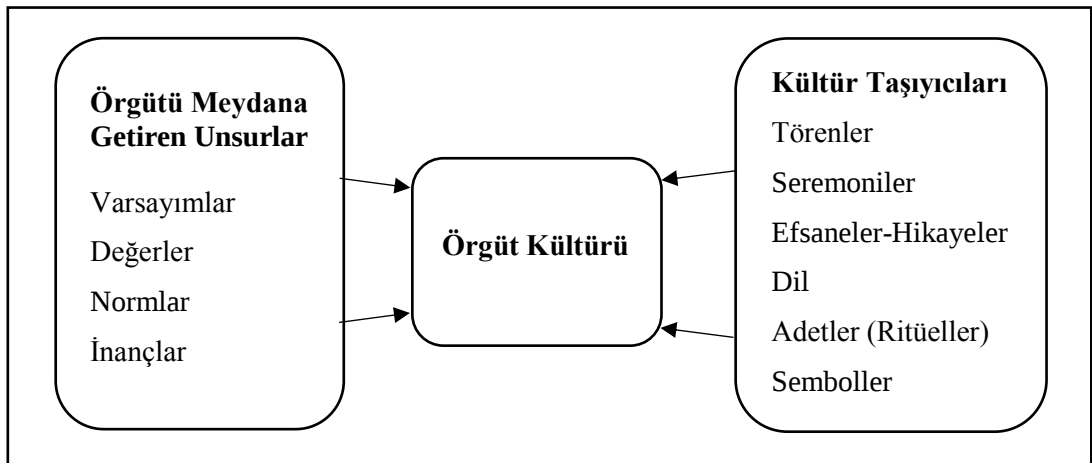
Görüldüğü  zere, Thompson ve Luthans (1990: 328- 336) ise kültürün öğrenilebilen ve davranışsal etkileşimlerle aktarılan yönüne dikkat çekmişlerdir. Kavramın farklı bilim dalları tarafından ele alınması nedeniyle, çeşitli yazarlar tarafından öne çıkarılan özellikleri de birtakım farklılıklar gösterebilmektedir.

2.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan öğeler

Örgüt kültürü yönetiminde temel belirleyiciler konumunda bulunan örgüt kültürü öğeleri, örgüt hakkında bilgi sahibi olunmasına da olanak vermektedirler (Doğan, 2013: 14). Trice ve Beyer (1984: 654)  rg t kültürünün duygu ve normların etkisiyle oluştuğunu belirterek bu kavramı “duygusal yaratım süreci” olarak nitelendirmişlerdir (Trice ve Beyer, 1984: 654). Yine benzer bir yaklaşımla Hofstede vd., (1990: 286)  rg t kültürünü, örgütün sahip olduğu değerlerin etkisinde gelişenler normlar ve kurallar ve bu kurallar çerçevesinde ortaya çıkan fiili davranışların (semboller, kahramanlar, ritüeller) oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Hofstede vd., 1990: 291).

Wilkins ve Patterson (1985: 272) ise örgüt kültürün öğelerini değerler, say lt lar ve yargılar olarak belirterek üç ana başlık altında toplamışlardır (şişman, 2014: 82).

Her yazar örgüt kültürünü oluşturan öğeleri farklı olarak ele alsada, benzer noktalar dikkate alındığında örgüt kültürünü oluşturan öğeler ikiye ayrılarak incelenebilir (şekil 2.1);



şekil 2.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Şekilde 2.1’de görüldüğü üzere ilk aşamada temel kültürel unsurlar (varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar), ikinci kısımda ise törenler, seremoniler vb. gibi kültürel unsurlar yer almaktadır (Esba, 2009: 20).

2.2.1. Temel Varsayımlar

Çevreyle ilişkiler, mekân, zaman, gerçek, insan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası gibi konularda örgüt üyelerince paylaşılan temel inançlardır (Şişman, 2014: 84). Temel varsayımlar sisteminin değerler sisteminden tek farkı, kültürel biçim içerisinde başka seçeneklerle hiçbir kıyaslama yapılmaksızın doğal olarak kabul edilmesidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

2.2.2. Değerler

Örgüt kültürünün temel unsurlarından birini değerler olarak belirtmek yanlış olmayacaktır. Değerler, örgüt kültürünün oluşumunda temel oluşturan bir etkidir. Nasıl ki her toplum kendisine ait değerlere sahipse, o toplumda faaliyet gösteren örgütlerinde birtakım değerleri vardır. Bu değerler örgüt içerisinde hangi davranışın doğru hangi davranışın yanlış olduğunu belirleyen hem kişi hem de toplum için doğruları ortaya koyan değerlerdir. Toplum tarafından oluşturan değerler o toplum içerisindeki bireylerin davranışlarını şekillendirir. Benzer şekilde bir örgüt içerisindeki bireylerin davranışları da o örgütün sahip olduğu değerlere göre şekillenir (Keskin, 2014: 5). Çalışanlar için başarıya ulaşmadaki standartları ortaya koyan ve başarıyı tanımlayan değerler, örgütte terfi kararlarının verilmesinde de çok önemli bir rol oynar (Doğan, 2013: 18)

2.2.3. İnançlar

İnsan doğasının vazgeçilmez unsurlarından biri olan inançlar, bireylerin kendi algılarının, dünyalarının ve tanımlarının oluşturduğu sürekli duygular ağıdır. Diğer bir deyişle inanç kavramını bir düşünceye gönülden bağlı olma durumu olarak da açıklayabiliriz (Esba, 2009: 22).

2.2.4. Normlar

Davranışları doğrudan etkileyen genellikle yazılı olmayan beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden daha belirgin olduğundan, örgütün kültürel görünümünün

anlaşılmasında daha somut araçlardır. Çalışanların giyim, konuşma ve davranışlarını şekillendirerek, çalışanlara neyin nasıl yapılması gerektiğini gösterir (Türk, 2007: 19). Örgüt içerisinde normlar değerlere göre daha bağlayıcıdır. Aynı değerler gibi çalışanların çoğunluğu tarafından da benimsenmektedirler (Dursun, 2013: 45).

2.2.5. Törenler ve Seremoniler

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesi yöntemlerinden biri olan törenler, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bir göstergesidir. Törenler heyecan, coşku, sevinç, hüznün ve gururlanma gibi duyguları harekete geçirerek örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesini ve yeni işe girenlere aktarılmasını sağlayan önemli bir örgüt kültürü öğesidir (Özkan, 2010: 15). Örgütsel törenler ait olduğu topluma göre değişiklikler gösterse de örgütsel törenlerin tümü için geçerli bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar (Trice ve Beyer, 1984: 655);

- Törenler örgütler tarafından büyük bir titizlikle planlanmış faaliyetlerdir.
- Törenler sosyal etkileşimlere neden olurlar.
- Törenler örgütsel huzur veya örgüt yararına düzenlenirler.
- Örgütsel törenlerin tümü çok fazla pozitif sonuç doğururlar.

Törenler aynı zamanda pek çok değişik seremoniyi de kapsar. Bu faaliyetlerin asıl amacı belirli bir mesajı iletmektir. Bu anlamda örgütlerde düzenlenebilecek törenler şu şekilde sıralanabilirler (Diker, 2014: 177);

Geçiş Töreni: Bu tören örgüte yeni katılanlara örgüt kültürünün benimsetmek amacıyla düzenlenir.

Değer Düşürme Töreni: Eğer ki çalışanlar örgütün hoş görmeyeceği bir davranıştan ötürü (düşük verim gibi) değer kaybederlerse düzenlenir.

Geliştirme ve Yüceltme Töreni: Başarının karşılığında ödüllendirmeleri yapmak amacıyla düzenlenir.

Bütünleştirme Törenleri: Bu törenlerin amacı örgüt bünyesinde çalışanların kaynaşmalarını sağlamaktır.

2.2.6. Hikâye ve Efsaneler

Genellikle örgütün geçmişinde yaşanan olayların abartılarak anlatılması sonucu ortaya çıkan önemli bir kültür taşıyıcısıdır. Hikâyeler ve efsaneler örgütün geçmişi ve bugünü arasında bağlantıyı sağlarlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122). Örgüt üyelerinin davranışlarını da şekillendirmesi hikâye ve efsanelerin işlevlerinden birisi olarak belirtilebilir.

2.2.7. Dil

Dil, anlamların taşınmasında kullanılan ve kültürün yapı taşı olan önemli bir iletişim aracıdır. Kültürün öğrenilerek gelecek kuşaklara aktarılmasında dil önemli bir görev üstlenmektedir (Çağlar, 2001: 5). Her toplum gibi her örgütün de kendine özgü bir dili vardır. Hatta meslek gruplarının bile ortak dilleri bulunmaktadır.

2.2.8. Ritüeller

Bireylerden beklenen davranışlardır. Ritüeller için örgüt içerisinde tekrarlanan tekrarlanan alışkanlık haline gelmiş, benimsenmiş faaliyetlerde denilebilir. Örgüt içerisinde doğum günü kutlamaları, yeni yıl ve bayram gibi özel günlerde düzenlenen etkinlikler örgütte alışkanlık haline gelmiş faaliyetlerdir. Ritüeller örgüt içerisindeki dayanışmayı artırarak çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (Türk, 2007: 22).

2.2.9. Semboller

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan özel anlam taşıyan objeler, hareket ve olaylardır” (Wagner III ve Hollenberk, 1992: 174; Özkan, 2010: 15).

Bu bilgiler doğrultusunda örgüt kültürünün, birçok kavramın bir araya gelmesi ile oluşan komplike bir yapı olduğu söylenebilir. Bu özelliği nedeniyle örgütün bulunduğu coğrafyada ki kültürden de (dış kültür) etkilenmektedir.

2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıklarının temelinde yatan nedenler farklı kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda kültürün başarıya olan etkisi üzerinde durulmuş fakat tek başına kültürde başarı ya da başarısızlık durumunu açıklamaya yeterli olmamıştır. Bu bağlamda ilerleyen yıllarda toplumlara ait kültürün bir alt boyutu olan örgüt kültürü kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kavramın incelenmeye başlamasının ardında yatan gerçek sebep, Amerikan şirketlerinin neden Japonya’ da ki eş değerleri kadar iyi performans gösteremediği sorusuna cevap aranılmaya çalışılmasıdır. Bu doğrultu da toplumlara özgü bir yapıda olan kültür kavramı incelenmiş fakat örgütsel ayrımları yapmada tek başına kültürün yeterli olamayacağı kanısına varılmıştır. Tam da bu noktada örgüt kültürü kavramı bu sorunun cevabına aramaya yardımcı olan en kayda değer çözüm olarak ortaya çıkmıştır (Schein, 1990: 110).

Örgüt kültürünün oluşum süreci oldukça karmaşıktır. Bu konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar bu kavrama daha çok yönetici gözünden yaklaşmakta ve örgüt kültürünün oluşum sürecinde yöneticilerin üstlendiği role dikkat çekmektedir. Oysaki örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörlerin etkilerinden söz edilebilir (Şişman, 2014: 103);

2.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Dış Çevrenin Etkileri

İçerisinde bulunan toplumsal yapının kültürel değerleri, sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler ve rakipler örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleridir. Bu faktörlerin dışında örgüt ile iletişim kuran her unsur örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış çevre faktörleri arasında yer almaktadır (Özkan, 2010: 9).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda İç Çevrenin Etkileri

Bu faktörler kurucular/sahipler, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün oluşum sürecinde lider ve kahramanların da önemli bir yeri olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Özellikle örgüt kurucuları ve yöneticiler bunlar arasında gösterilebilirler (Şişman, 2014: 105).

2.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Bir örgütte çalışan bireylerin performanslarını en üst seviyede göstermeleri ve işe devam etmelerinde en önemli unsur kişisel amaçlarına ulaşabilmeleridir. Fakat her çalışanın çalıştığı işte mutlu ve huzurlu olmadığını söylemek yanlış olamayacaktır. Bu gibi durumlarda çalışanlar çeşitli sebeplerden dolayı işe devam etmek zorunda kalabilmekte, uzun vadede bireyler iş tatminsizliğinden kaynaklanan psikolojik problemler yaşayabilmektedir. Örgüt kültürü bu tarz problemlerin giderilmesinde örgütler için önemli bir araçtır (Demir ve Öztürk, 2011: 20). Bunun yanı sıra çalışanlar kendilerine bireysel amaçlara ulaşma imkânı veren bir örgütle, bunu kısıtlayan bir örgüte kıyasla daha fazla özdeşleşme eğilimi gösterirler. Bu doğrultuda çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmanın yolu yine örgüt kültüründen geçmektedir (Türk, 2007: 36). Bu konunun daha iyi anlaşılması adına yaşanan bir olayı örnek gösterebiliriz. Akio Morita Sony Corporation' u yönetmiş ve eğlence sektörün en önde gelen devlerinden biri haline getirmiş, başarılı bir iş adamıdır. Akio Morita örgütsel kültür ile özdeşleşen çalışanların işi benimseyerek sahip çıkması hakkında şunları söylemiştir (Demir ve Öztürk, 2011: 21);

“Japonya tamamen yabancı petrole dayandığı için, petrol ambargosu döneminde büyük güçlükleri göğüsledik. 1973-74 yıllarında enflasyon çok arttı. Bazı fabrikalar çalışamaz duruma gelince mecburen işçilerini çıkarmak zorunda kaldılar. Ama bu insanların, şirketleri zor durumdayken evde oturmalarına imkân yoktu. Böylece yavaş yavaş geri dönüp ellerinden geleni yaptılar. Yerleri temizlediler, bahçeye baktılar. Elektrikli cihazlar yapan bir firma, elemanlarını mağazalarına gönderip, ücretsiz satıcı olarak mağaza sahiplerine yardım etmelerini sağladı. Bu fikirler yönetimden gelmiyordu; işlerini, çalıştıkları şirkete ortak bir kader olarak gören işçilerin teklifleriydi. Osaka’ da bir işçi fabrikaya dönmüş, bir gazete muhabirine şöyle demişti: Karım bana, fabrika zor durumdayken nasıl bütün gün evde boş oturabildiğimi sorunca utandım.”

Görüldüğü üzere örgüt kültürünü oluşturmak ve bunun çalışanlar ile özdeşleşmesini sağlamak hem bireylere hem de örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır.

2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Çok belirgin olmamasına rağmen bir örgüt kültürünün en önemli fonksiyonlarından bazıları işlerin yapılacağı, misyonun ve hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği konusunda basit varsayımların paylaşılmasıdır (Schein, 2010: 80).

Ayrıca örgüt kültürü çalışanlar arasındaki iletişimi, bağlılığı, yardımlaşmayı ve denetlemeyi sağlayan bir yapı olması sebebiyle örgütsel yapının varlığı ve devamlılığını sağlayan bir unsurdur. Literatürde örgüt kültürünün fonksiyonları ve örgütlere sağladığı faydalar çeşitli yazarlar tarafından farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise hemen hemen ilgili her yazarın altını önemle çizdiği fonksiyonlara yer verilmiştir.

Bu doğrultuda örgüt kültürün temel fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Güney, 2011: 190-191);

- Örgüt kültürü koordinasyon ve kontrol mekanizmasıdır. Özellikle bu kültürü oluşturan öğeler bu fonksiyonun sağlamada önemli bir görevi yerine getirirler.
- Örgüt kültürü, örgütün mevcut yapısını şekillendirir.
- Örgüt kültürü, çalışanların sosyalleşmesine katkı sağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırıcı bir etkiye sahiptir.
- Örgüt kültürü, oluşabilecek örgütsel sorunları çözmede önemli araçlardan biridir.
- Örgüt kültürü, her örgütü diğer örgütlerden ayıran bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, yöneticilerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesine kolaylık sağlar.
- Örgüt kültürü çalışan açısından bir kurumsal kimliktir.

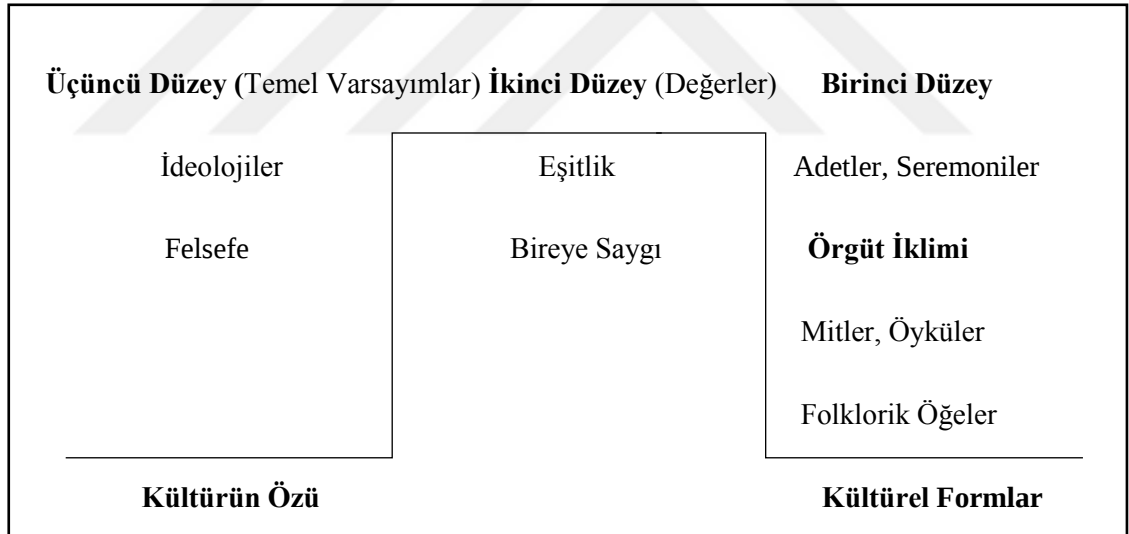
2.6. Örgüt Kültürünün Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgüt iklimi ve örgüt kimliği kavramları örgüt kültürü kavramı ile sıkça karıştırılan kavramlardır. Birtakım ortak özelliklere sahip olmaları ve birbirlerini etkileyen kavramlar olmalarına karşın bu üç kavramda birbirinden farklı özellikler göstermektedir.

2.6.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütleri ve dış çevreleri hakkında paylaştıkları algıları ifade eden bir kavramdır. Nasıl ki olumlu duygulara sahip pozitif bireylerle çalışmak insana huzur ve mutluluk veriyorsa, negatif tavırlar sergileyen, olumsuz düşüncelere sahip biriyle çalışmakta insanın motivasyonunu tüketmekte ve performansını etkilemektedir. Bu tamamen örgüt iklimi ile alakalıdır (Robbins ve Judge, 2012: 524).

Örgüt iklimi, haktan çok fazla çalışmaların yapıldığı bir konudur. Bu konudaki çalışmalar genellikle psikoloji ve sosyal psikolojiye dayanırken, örgüt kültürü çalışmalarının temel kaynağını antropoloji ve sosyoloji oluşturmaktadır. Her iki kavram birbirleri ile ilişkili kavramlar olmasına rağmen kültür iklime göre daha derin ve somut bir kavramdır. Bu nedenle örgüt iklimini ölçmek, kültüre kıyasla daha kolaydır (Şişman, 2014: 156). Moran ve Wolkveln (1992: 28) örgüt kültürü ile örgüt ikliminin kesiştiği noktaları şu şekilde açıklamıştır (Şekil – 2.2).



Şekil 2.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Kavramlarının Kesişme Alanları (Arslan, 2004: 220)

Şekil 2.2'deki birinci düzey en kolay fark edilebilen ve en kolay değişebilen düzeydir. Bu düzeyde adetler, mitler, seremoniler gibi öğeler yer almaktadır. İkinci düzeyde yer alan değerler kısmında eşitlik ve bireye saygı gibi unsurlar bulunmaktadır. Üçüncü düzey olan temel varsayımlar ise değişime karşı en dirençli düzeydir. Bu düzeyde ideolojiler ve felsefe gibi temel varsayımlar bulunmaktadır. (Arslan, 2004: 220).

Özkalp vd. (2013: 109) ise örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki temel farklılıkları şu şekilde sıralamışlardır;

- Örgüt iklimi geçici bir özelliğe sahipken; örgüt kültürü genellikle uzun dönemli ve stratejik bir özellik taşır.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar fakat iklim, kültürün bütün yönlerini içermez. Yani örgüt iklimi daha yüzeyseldir.
- Örgüt iklimi hızlı bir gelişim gösterirken örgüt kültürü daha yavaş gelişir.
- Örgüt kültürü örgüt iklimini etkileyerek biçimlendirir.
- Örgüt kültürünü psikolojinin temel ilkeleri şekillendirirken, örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojiye dayanır.
- Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa vadelidir.
- Örgüt iklimi değerleyici bir yapıya sahipken örgüt kültürü belirleyici bir yapıdadır.

İlgili alanyazın okunarak derlenen bu bilgiler doğrultusunda örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının kesiştikleri bazı noktalar olduğunu fakat temelde örgüt kültürün daha derin anlamlara sahip ve her iki kavramında farklı anlamları çağrıştıran yapıda olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

2.6.2. Örgüt Kimliği

Örgütsel kimlik, bir örgütün özgünlüğü ortaya koyan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Örgütsel kimlik, Albert ve Whetten (1985: 272) tarafından ise örgütün merkezi, ayırt edici ve sürdürülebilir olan özellikleri olarak tanımlanmıştır. Kreiner ve Ashforth'a (2004: 4) göre ise güçlü bir örgütsel kimlik örgüt üyeleri tarafından yaygın olarak ve derinden paylaşılan özellikleri ifade etmektedir (Öcel, 2013: 39).

Örgütsel kimlik, örgütün kendi içinde barındırdığı iklime ve kültürü bağlı olarak şekillenir. Güçlü bir örgüt her şeyden önce örgütsel kimliğe ihtiyaç duyar. Örgütsel kimlik örgütün sahip olduğu kültür ile şekillendiğinden örgüt içerisindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. Bu etkinin ne yönde olacağını belirleyen ise örgüt kültürüdür.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN AÇIKLANMASINDA KULLANILAN MODELLER

Örgüt kültürünün gerek tanımı gerekse günümüzdeki nitelikleri kavramın örgütler için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü kavramının her geçen gün uygulama ve inceleme alanının artmasıyla kavrama hem uygulamaya yönelik hem de teorik olarak farklı anlamlar yüklenmiştir. Dolayısıyla bu alanda çalışan çeşitli araştırmacılar kendi incelemelerine göre çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Her ne kadar farklı gibi görünseler de bu modellerin birtakım benzerlikler gösterdiği söylenebilir (Öztürk, 2015: 73).

3.1. Parsons'ın AGIL Modeli

ABD'li psikolog Parsons, kurum kültürün oluşumunda sosyal değerlere dikkat çekmiştir. Parsons tarafından geliştirilen AGIL modeli, sosyal sistemin devamlılığını sağlamak için karşılanması gereken fonksiyonlar olan Adaptasyon (Adaptation), Amaca ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration) ve Meşruiyet (Legitimacy) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Sökmen, 2013: 70).

Kültürel değerler örgütlerin tanınmasında rol alan temel öğelerdir. Sahip oldukları sosyal değerler sayesinde örgütler hızla gelişen teknoloji ve sosyal değişimlere uyum sağlayabilirler. Örgütsel yapıyı oluşturan öğeler (inançlar, değerler vb.) arasındaki uyum ile dış çevreden gelen olumsuzlukların etkilerini azaltmak mümkün olabilir. Özetle sosyal sistemin kuruluşu ve varlığını devam ettirebilmesinde en önemli rolü değerler oynamaktadır (Güney, 2011: 195).

Bu değerler şu şekilde sıralanabilir (Türk, 2007: 48);

Teknik Değerler: Doğal bilimlere ve olayların bilimsel yönüne dayanan bilgi, inanç ve uygulamalardır.

Ekonomik Değerler: Arz ve talep esasına göre belirlenen piyasada tüketici davranışlarına yön veren uygulamalardır.

Sosyal Değerler: Sosyal yaşamı yakından ilgilendiren eğilimler, inançlar ve yaşam tarzlarıdır.

Psikolojik Değerler: Bireylere özgü eğitim, ihtiyaç ve tercihlerdir.

Estetik Değerler: Güzel sanatları, görünüş ve güzelliği ön planda tutan uygulamalardır.

Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini ifade eden kurallar, inançlar ve uygulamalardır.

Ahlaki Değerler: Bulunulan toplumdan alınan genel ahlak, örf, adet, geleneklere ve aile eğitimine dayanan uygulamalardır.

Dini Değerler: Bireylerin ait oldukları toplumdaki din, inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

3.2. Ouchi'nin Z Teorisi Modeli

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki süreçte Japon ekonomisi hızla kalkınmış ve 1980'li yıllara gelindiğinde birçok Japon menşeli firma Amerikan pazarında önemli yerler edinmiştir. Bu durum birçok araştırmacıyı bu başarının perde arkasındaki nedenleri aramaya itmiştir.

Bu doğrultuda Ouchi, hem Amerika' da hem de Japonya da faaliyet gösteren birçok ABD ve Japon firmalarını incelemiş ancak bazı istisnalar haricinde Amerikan firmalarının Japonya' da pek fazla başarılı olamadıklarını tespit etmiştir. Bunun nedenleri üzerine kapsamlı çalışmalar yapan Ouchi, bu başarı farkının firmaların sahip oldukları kültürü ve yönetim anlayışlarından kaynaklandığını belirtmiştir (Özkalp vd., 2013: 103).

Başarı farkının nedenini tespit eden Ouchi, konu hakkında çalışmalar yaparak Amerikan ve Japon yönetim anlayışlarının özelliklerinin bir araya getirerek adına “Z Teorisi” denilen modeli ortaya koymuştur.

Ouchi, üç ayrı grup üzerinde çalışmalar yaparak örgüt kültürünü incelemiştir. Birinci grup tipik Amerikan örgütleri, ikinci grup tipik Japon örgütleri ve son grupta bu iki grubun birleşimi olan Z tipi örgütlerdir (Ouchi, 1989: 43).

Ouchi' nin ortaya koyduğu bu başarılı modeli oluşturan yedi unsur bulunmaktadır (Tablo – 3.1);

Tablo 3.1. Ouchi'nin Z Modelini Oluşturan Unsurlar

Z Modeli Bileşenleri	Açıklama
Ömür Boyu İstihdam	Bireylerin çalışmaya başladıkları işletmede hayatları boyunca istihdam edilmeleri ve yaşam ile işin bütünleşmesi hedeflenmektedir.
Yavaş Değerleme ve Terfi	İşletmeye dâhil olan bir çalışanın uzun süre aynı mevkide çalışmaya devam etmesi ve yıllar içindeki gelişi dikkate alınarak terfi edilmesi düşüncesine dayanmaktadır.
Uzmanlaşmayan Kariyer	Çalışanın tek bir işte uzmanlaşmadan işletmenin farklı departmanlarında istihdam edilerek, işletmenin bütünü hakkında tecrübe sahibi olması amaçlanmaktadır.
Müşterek Karar Verme	Karar alma sürecinde işletmedeki tüm çalışanların katılımını ve fikirlerini açık bir şekilde beyan etmeleri anlamına gelmektedir.
Müşterek Sorumluluk	Müşterek karar alma sonucunda ortaya çıkacak sorumluluğun ekip halinde üstlenilmesi anlamına gelmektedir ve çalışanların fikir paylaşımlarını destekleyici bir faaliyetidir.
Örtülü Kontrol Mekanizmaları	Çalışanların bir arada bulundukları, bir arada karar verdikleri ve sorumlulukları birlikte yüklendikleri bir iş ortamında açık bir kontrol mekanizmaya ihtiyaç duyulmadığı, herkesin birbirini örtülü bir biçimde denetlediği bir sisteme işaret etmektedir.
Bütünlük	Bireyleri hayatında önemli yeri bulunan aile yaşantısı, sosyal yaşamı, eğitimi vb. gibi konuların hepsinin işletme dâhilinde karşılanması, bireylerin işletmeyi ailesinin bir parçası olarak görmesi ve ömrünün tamamını bu işletme içerisinde geçirme düşüncesine dayalıdır.

Kaynak: Aydoğan, Z.F. (2004: 205).

Ouchi Z teorisi modeline sahip işletmelerin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir (Ouchi, 1989: 44);

- Z teorisinde çalışanların yönetime katılmaları verimliliğin artırılmasında en önemli noktadır.
- Z teorisinin en önemli özelliklerinden birisi güven duygusudur. Verimlilik ve güven kavramları et ve tırnak gibi ayrılmaz bir bütündür.
- Z teorisinde bir diğer önemli nokta ise kurulan yakın ilişkilerdir. Amerikan kültüründe yer alan iş hayatında duygulara yer yoktur düşüncesinin aksine örgüt içinde ortak değerlerin, duygu ve düşüncelerin paylaşılması çok önemlidir.
- Z teorisi aynı Japon yönetim anlayışı gibi ömür boyu istihdam sağlamaktadır. Örgüt çalışanları emekli olana dek çalışmaktadırlar. Terfiler ve değerlendirme sistemi yavaş işlemektedir.

3.3. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi ayrıntılı bir şekilde incelemişlerdir. Bu incelemeyi Amerika faaliyet gösteren başarılı şirketler arasından seçtikleri örneklerle yürüterek, başarının ardındaki sırrı bulmaya çalışmışlardır (Köse, 2014: 30). Tüm bu inceleme ve çalışmaların sonucunda örgütleri başarıya götüren, karakterize eden sekiz temel kültürel değeri saptamışlardır (Dahlgaard-Park ve Dahlgaard, 2006: 58);

Peşin hükümle eylemden yana olmak: Çok fazla ayrıntılı analizin problem çözmeye karşı engel teşkil edebileceğine inanılmaktadır. Dolayısıyla, sorunları ve zorlukları çözmek için oluşturulan yaklaşımlar deneysel olup, müşterilerin veya tedarikçiler gibi dış ortaklara da katılabilecek çapraz işlevsel ekipler kurulur ise zamandan tasarruf sağlanarak kararlar kısa sürede eyleme dönüştürebilir.

Müşteriye yakınlık: Başarılı şirketlerin gerçekten müşterinin sesini dinlemesi hem sürekli gelişim hem de yeni ürün ve hizmet geliştirme için girdi olarak sesler kullanması.

Özerklik ve girişimcilik: Başarılı şirketlerde Ar-Ge departmanında çalışan tüm personelden, günlük işlerinde yaratıcı ve yenilikçi olması beklenir.

İnsanlar vasıtasıyla üretkenlik: İnsanların, uygun çerçeve yani saygı, katılım ve yetkilendirme sağlayarak atık azaltmaları ve verimlilik artışı için fikir üretmeleri beklenir.

Sadakat: Şirketin felsefesi, vizyonu ve değerleri ana rehber olarak görülür, günlük faaliyetler ve zorluklar için teknolojik veya ekonomik kaynaklardan çok daha önemli olmalıdır.

Örgüye bağlı kalmak: Başarılı şirketlerin bildikleri işe yakın kalmaları demektir.

Yalın Biçim ve Az Kurmay: Başarılı şirketlerin altında yatan yapısal formların ve sistemlerin basit, üst düzey personellerin mümkün olduğunca az sayıda ve kalifiye olmalıdır.

Uyumluluk: Şirketin aynı anda hem gevşek hem de sıkıyönetim özelliklerine sahip olması anlamına gelmektedir. Başarılı şirketler karşılaşılan sorunlara karşı gereken esnekliği gösterebilecek yapıda olmalıdır.

3.4. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron örgüt kültürü ve örgüt başarısını inceleyerek, rekabetçi değerler modelini geliştirmişlerdir. Modelin temelini, örgütsel etkinlik sağlanmasında işgörenlerin değer yargılarının deneysel analizlerinin yapılması oluşturmaktadır (Özkalp vd., 2013: 106). Rekabetçi değerler modelinde dört farklı kültür tipi tanımlanmıştır. Söz konusu bu dört farklı kültür, örgütlerdeki kültür tiplerini kategorize etmek amacıyla geliştirilmiştir. Gerçek hayatta örgütlerde bu kültür tiplerini doğrudan gözlemlemek mümkün değildir. Her örgütte bu dört farklı kültür tipinin ağırlık oranları değişmekte ve hangi kültür baskın ise o örgüt ona göre sınıflandırılmaktadır (Scherer, 1988: 483). Ancak bir örgütün bu türlerden sadece bir tanesine bağlı kalması söz konusu değildir. Bunun yerine birden fazla örgüt kültürü türünün örgüt içerisinde varlıklarını hissettirmesi mümkün olabilmektedir (Lund, 2003: 221).



Şekil 3.1. Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri

Rekabetçi değerler modelinde kültür türlerinin tanımlandığı şekilde (Şekil – 3.1), dikey eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere yayılımı temsil etmektedir. Mekanik süreçler örgütte kontrol, denge ve düzen unsurlarına önem verirken organik süreçler esnekliğe ve dinamikliğe önem vermektedir. Yatay eksen ise içsel odakta bütünleşme ve düzenleme çalışmalarını ifade ederken dışsal odak rekabet ve farklılaşmaya önem vermektedir. İçsel ve dışsal odak birbirlerine tamamen zıt özellikler taşımaktadırlar (Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015: 142-143)

Ouinn ve Cameron' ın rekabetçi değerler modeline göre örgüt kültürü türleri aşağıda belirtilmiştir.

3.4.1. Klan Kültürü

Bu modelde ortaya konan örgüt kültürü türlerinde birisi klan kültürüdür. Bu kültür tipinde örgüt yapısının aile örgütleri ile benzerlik göstermesinden dolayı klan terimi kullanılmıştır. Bu kültür türüne sahip olan örgütler, geleneksel örgüt yapısının aksine hiyerarşik kural ve prosedürler yerine takım çalışması, çalışanların yönetime katılmaları ve örgütsel bağlılık göstermeleri gibi karakteristik özelliklere sahiptir (Cameron ve Quinn, 2006: 41; Yücel ve Koçak, 2014: 49). Bir kabile sistemini andıran bu kültür modelinde çalışanların gözünde yöneticiler anne-baba veya danışman rolünü üstlenirler. Dolayısıyla örgüt içinde çalışanlar her türlü bilgi ve becerilerini birbirleriyle paylaşırlar. Örgüt içerisindeki ilişkiler samimidir (Kulvinskienė ve Seimienė, 2009: 39).

3.4.2. Adhokrasi Kültürü

Bu sistemin en önemli özelliği açık bir sistem olmasıdır. Bu örgüt kültürü türünde temel vurgu dış çevre koşullarına uyum sağlamaktır. Bu türe sahip olan örgütlerdeki liderler yeniliğe açık, yaratıcı, risk alabilen ve esnekliğe sahiptirler (Kalliath vd., 1999: 145). Bu tür örgütlerde çalışanlar sorumluluk ve risk almaktan korkmazlar. Örgüt uzun vadede hızlı büyümeyi ve yeni kaynaklar yaratmayı hedefler. Aynı zamanda örgüt çalışanları özgürlüğe ve sorumluluk almaya teşvik eder. Deneyim ve yeniliğe olan bağlılık, örgütü bir arada tutan en önemli unsurdur (Doğan, 2013: 48).

3.4.3. Hiyerarşi Kültürü

Bu kültür türüne sahip olan örgütler çok iyi yapılandırılmış ve biçimlendirilmiş örgütlerdir. Örgütün dışında ne tür değişimler yaşanırsa yaşansın, önceden belirlenmiş örgüt içi kurallar kolay kolay değişmezler. Örgütün sahip olduğu yönetim tarzı her zaman en iyi yönetim tarzı olarak görülür (Kulvinskienė ve Seimienė, 2009: 41). Bu kültürde genelde tutucu ve tedbirli liderler görülmektedir. Bu kültürün örgüte etkisi kontrol mekanizması oluşturulması ve istikrar sağlanması yönünde olmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991: 6).

3.4.4. Pazar Kültürü

Bu kültür türü, 1960'lı yıllarda örgütlerin artan rekabet piyasasında varlıklarını devam ettirmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Her örgüt bir pazardır ve dış çevreyle ilişkiler oldukça önemlidir. Bu kültürün en belirgin nitelikleri amaca ulaşmak, rekabet ve dış çevreyle olan ilişkilerdir. Bu kültür türüne sahip örgütlerde kararlı, üretim ve kazanmaya odaklı liderler başarılı olabilirler (Can vd., 2006: 437).

3.5. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'a göre örgüt kültürünün üç temel işlevi bulunmaktadır. Bunlar (Ulutürk, 2016: 29);

- **Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:** Bu sorunlardan en önemlisi örgütün misyonu ve amaçlarının çevre şartlarına uyumlu olacak şekilde belirlenmesi ve bu doğrultuda gerekli stratejilerin oluşturulmasıdır.
- **Örgütün bulunduğu çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme**
- **Çevresel belirsizlikleri azaltma:** Örgüt kültürü, bir nevi çevreden gelebilecek belirsizliklere karşı bir filtre görevi görür. Kriz anlarında veya belirsizliklerin yaşandığı durumlarda çalışanların endişelerinin giderilmesine yardımcı olur.

3.6. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Handy ve Harrison'un örgüt kültürünü çalışanların davranış ve düşüncelerini biçimlendiren kurallar sistemi olarak tanımlamıştır. Handy yapmış olduğu bu sınıflandırmada örgüt kültürünü dört ana başlık altında incelemiştir (Güney, 2011: 195). Handy bu sınıflamayı yaparken Yunan mitolojisindeki tanrıların isimlerini kullanmıştır (Şekil – 3.2).



Şekil 3.2. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Handy ve Harrison tarafından oluşturulan örgüt kültürü modelinde, solda sağa gidildikçe resmîleşme artmakta, yukarıdan aşağıya gidildikçe ise merkezileşme azalmaktadır. Bu durumda rol kültürü ve görev kültüründe yüksek bürokrasinin, birey kültürü ve güç kültüründe ise düşük bürokrasinin görüldüğü söylenebilir.

3.6.1. Güç Kültürü

Güç kültürü, örgütün sahip olduğu tüm gücün bir kişide ya da bir merkezde toplandığı ve örgüt için önemli olan tüm kararların bu grup tarafından verildiği yapıdır. Model çok fazla prosedür ve yazılı kurala sahip değildir. Bu da düşük bürokrasiyi beraberinde getirmektedir. Güç kültürünün görüldüğü örgütlerde kontrol tek elde toplandığın bu örgütler yeni durumlara ve değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları daha kolay olmaktadır. Bu modelde liderin rolü diğer üç modele göre daha fazladır. Kültürün en öne çıkan özellikleri sadakat, yardımlaşma ve bağlılıktır (Doğan, 2013: 36).

3.6.2. Rol Kültürü

Bu kültür türü bürokrasi olarak da görülmektedir. Kültürün en önemli özelliği akıl ve mantığı ön planda tutmasıdır. Bu kültür türünde her finans, üretim ve yönetim gibi her departman bir rolü oynamakta ve bu departmanlar örgütü ayakta tutmaktadırlar. İş tanımları

çok nettir. Departmanlar tanımlanan bu rolleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Departmanlar arasında gerekli koordinasyon üst yönetim tarafından sağlanır. Kural ve prosedürlere bağlılık üst seviyededir (Özkalp vd., 2013: 106). Hareketli ve yaratıcı bir kişiliğe sahip bireyler için bu kültür modeline sahip bir örgüt uygun değildir. Bu kültürde kişi herhangi bir inisiyatif kullanmadan sadece kendisine verilen görevi yerine getirmekle yükümlüdür. Rol kültürü sürekli aynı işlerin yapıldığı örgütlerde daha geçerlidir (Güney, 2011: 195-196).

3.6.3. Görev Kültürü

Bu modeli anlatmak için kullanılan simge filedir. Bu kültürü bir ağ içerisinde yer alan küçük deliklerin oluşturduğu bir kültür türü olarak düşünebiliriz. Bu kültürde güç ve etkinin en önemli kaynağı uzmanlıktır. Gruba uyum sağlamak için gerekli şeyler yetenek, yaratıcılık ve sezgilerdir. Görevlendirmelerde, iş ilişkilerinde ve özellikle takımların oluşturulmasında statüden çok yeterlilik aranır. Özellikle danışmanlık hizmeti veren şirketlerde ve Ar-Ge bölümlerinde bu kültüre rastlamak mümkündür (Türk, 2007: 57).

3.6.4. Birey Kültürü

Bu kültür türü, bireyin örgütün merkezinde yer aldığı örgütlerde görülmektedir. Bireyin mutluluğu ve bireye hizmet ön plandadır. Örgüt içerisindeki herkese bir çalışan olmakla birlikte bir insan, bir değer gözüyle bakılır. Bu nedenle örgüt kültüründen ziyade bireysel kültürler ön plandadır (Şişman, 2014: 143).

3.7. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Bu modelde Deal ve Kennedy, örgüt ve çevre etkileşimlerini ikili bir yapı olarak tanımladıkları dört farklı tip ile açıklamışlardır. Bu kültür tipleri şunlardır;

- Sert erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü)
- Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü)
- Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim)
- Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim)

Deal ve Kennedy tarafından oluşturulan örgüt kültürü modelinde sağa gidildikçe geri bildirim hızı yükselmekte, aşağı doğru gidildikçe ise risk düzeyi azalmaktadır. Tablodan hareketle şirketin üstüne bahse gir kültüründe geri bildirim hızı yüksek ancak risk düzeyi fazladır. Bu açıdan süreç kültürü

3.7.1. Sert erkek – Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü)

Bu kültür özellikle kozmetik, bankalar, reklamcılık gibi sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görülmektedir. Karar almada alınan riskin yüksek, geri bildirimin ise hızlı olduğu bu kültür türünde, alınan kararların iyi veya kötü olarak örgüte dönüşü çok kısa sürede olmaktadır. Örgütün neler kazanıp neleri kaybettiği geri bildirimin hızlı olması sebebiyle çok hızlı bir şekilde anlaşılır. Özetle bu kültürün en belirgin özellikleri yüksek risk, fikir bolluğu ve yüksek kazançtır. Bunun yanında bu kültür çalışma arkadaşlarına fazla güvenmemek gerektiğini de tavsiye eder (Güney, 2011: 193-194).

3.7.2. Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü)

Büyük miktarda para ve zaman yatırımı gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde sıkça rastlanan bir kültürdür. Bu sektörlerde yapılan yatırım karşılığı yıllar sonra alınacağından geri bildirim hızı düşük olan bu kültür türü görülmektedir. Uzay ve petrol endüstrisi bu kültür türünün gelişmesine katkı sağlayan en güzel örneklerdendir. Kimya ve ilaç sektörleri de bu örnekler arasına dâhil edilebilir (Türk, 2007: 54).

3.7.3. Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim)

Bu kültür, alınan kararlardaki riskin yüksek, baskının az ve geri bildirim sürecinin yavaş olduğu bir kültür türüdür. Bilgisayar tasarımları yapan örgütler, madencilik örgütleri ve geniş sistemleri örgütlerde daha fazla görülür. Bu örgütler genellikle iyi fikirlere başarı sağlaması için uygun koşulların yaratıldığı temkinli örgütlerdir. Kararlar yukarıdan aşağıya ve yavaş verilir. Bu kültüre sahip olan örgütler nakit akışı ve kısa dönem dalgalanmalarına karşı savunmasız durumdadırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 91).

3.7.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim)

Bu kültüre sahip olan örgütlerde kararlar fazla risk içermezler. Alınan kararların ne derece etkili olup olmadığı konusunda geri bildirim yok denecek kadar azdır. Bu kültür

bürokrasinin özelliklerini yansıtır. Bu kültürde spor ve oyun oldukça önemlidir. Bunun yanında spor yapma sıklığı ve kiminle yapıldığı gibi konularda ayrı bir önem taşır. Bu tip örgütlerde jargonlara fazlasıyla rastlanır. Örgütlerin muhasebe bölümlerinde, kamu kuruluşları ve yerel yönetimler süreç kültürün görüldüğü örgütler arasındadır (Güney, 2011: 194).

3.8. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Yöntem açısından değerlendirildiğine Hofstede tarafından ortaya koyulan bu model toplumsal kültür modeli ile benzerlikler göstermektedir. Modelin örneklemini IBM' den farklı olarak Hollanda ve Danimarka'da faaliyet gösteren 20 örgüt oluşturmaktadır. Hofstede geliştirdiği bu modelde örgüt kültürü kavramını altı boyutta ele almıştır (Doğan, 2013: 37);

Süreç odaklı kültürlerde, bireyler risklerden kaçan ve yapılması gereken işler için sınırlı bir emek harcayan kimseler olarak görülürler. Sonuç odaklı kültürlerde, bireyler kendilerini beklenmedik durumlarda soğukkanlı davranabilen ve en üst seviyede çaba harcayan kimseler olarak görürler ve gelen her günün üstesinden gelinebilecek durumlar getirdiğini düşünürler. Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler, Peters ve Waterman' ın güçlü kültürler sonuç odaklıdır tezini destekler niteliktedir (Doğan, 2013: 37).

Çalışan odaklı kültürde, çalışanın refahı ile daha fazla ilgilenip ilgilenmediği iş tanımlarından daha önemlidir. Çalışan odaklı kültürler gruplar veya komiteler önemli kararlar verirler ve örgüte yeni üyelerin kazandırılmasına yardımcı olurlar. Çalışan odaklı kültürün aksine iş odaklı kültürler, yukarıdan aşağıya doğru bireysel kararlar verme eğilimindedirler (Cabrera, 2001: 248).

Sınırlı kültürlerde, örgütün bünyesine katılacak yeni çalışanlar seçilirken sosyal çevre ve aile yaşamına önem verilirken, profesyonel kültürler yalnızca mesleki yeterliliği baz almaktadır. Sınırlı kültürlerde çalışanlar örgütleri ile güçlü bir şekilde tanımlanırken, profesyonel kültürlerde çalışanlar meslekleriyle özdeşleşmişlerdir (Cabrera, 2001: 248).

Açık sistemde çalışan örgütün üyeleri, örgütün örgüte yeni katılanlara ve örgütün dışında olanlara açık bir yapıda olduğunu ve yeni üyelerin çok kısa bir sürede işlerine alışıp kendilerini evindeymiş gibi hissedeceklerine inanırlar. Kapalı sistemde ise açık sistemin tam

aksine örgüt çalışanları örgütün dışarıdan gelenlere kapalı bir örgüt olduğunu, sadece çok özel insanların işe uyum sağlayabileceğini düşünürler (Doğan, 2013: 38).

İş disiplini ifade eden beşinci boyut, kontrol ve disipline yöneliktir. İş disiplini konusunda rahat olan örgütler gevşek bir yapı sergilemektedir. Bu örgütler, tahmin edilebilirlik seviyesi düşük, doğaçlama ve sürprizlerin yaşandığı, kontrol ve disiplinin minimum seviyede olduğu örgütlerdir. Sıkı iş disiplininin mevcut olduğu örgütlerde ise çalışanlar işlerini ciddiye alan, dakik kişilerdir (Şentürk, 2014: 62).

Son boyut ise örgütün dış çevresindeki yapılanması ve müşteri odaklı olmasıyla ilgilidir. Örgütte pragmatik ve normatif olmak üzere iki birim bulunmaktadır. Pragmatik birimler, pazara müşterilerin ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Normatif birimler ise örgüt prosedürlerinin dikkatli bir şekilde takip edilmesinde görevlidir.

3.9. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann oluşturmuş olduğu modelde örgüt kültürü kavramını yenilikçi ve bürokratik kültürler olmak üzere ikiye ayırmıştır (Esba, 2009: 35);

3.9.1. Yenilikçi kültürler

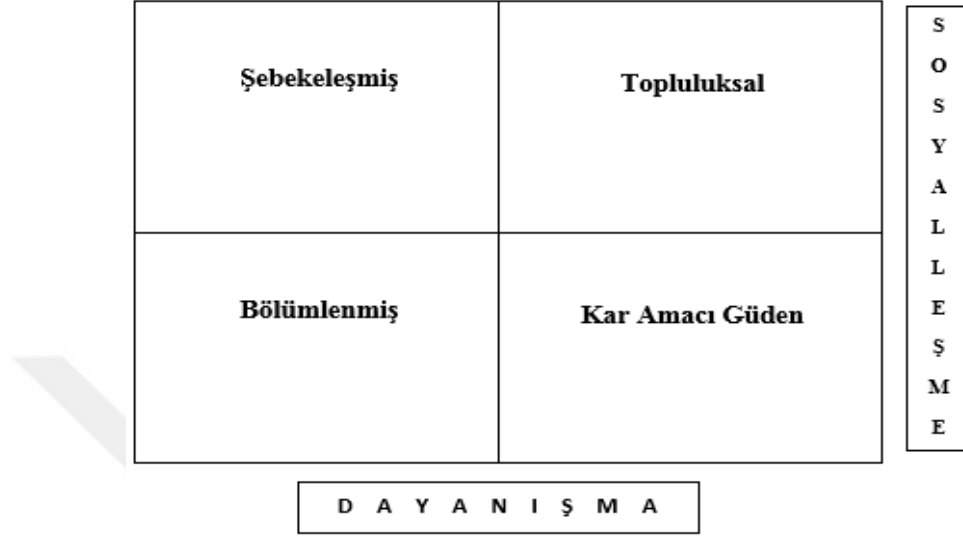
Günümüzde örgütlerin büyük bir çoğunluğunun sahip olduğu kültürdür. Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olması, örgüte rekabet etme gücü vermesi gibi özellikleri bu kültür türünün önemi arttırmaktadır. Bu kültürü paylaşan bireyler işleri esnasında bürokratik engellere takılmayı istememektedir. Bu kültürün ana teması başarı, yaratıcılık ve değişim için yeniliktir.

3.9.2. Bürokratik kültürler

Özellikle geçmişte birçok örgütte görülen ve günümüzde klasik anlayışla yönetilen örgütlerde görülen bir kültürdür. Bu kültürde, esas olan hiyerarşik yapıdır ve çalışanlar bu hiyerarşik yapıya bağlı kalmaktadır. Çalışanların yetki ve sorumlulukları, iş tanımları açık bir şekilde belirlenmektedir. Ayrıca çalışanlar sürekli denetime maruz kalmaktadırlar. Bu kültürün görüldüğü örgütler yeterli büyüklüğe ulaşmış, olgun ve oturmuş örgütlerdir. Bu nedenle geçmişten süre gelen yöntemlerin dışına çıkmayı istememektedirler. Bu kültür türünü değiştirmek oldukça zor bir iştir.

3.10. Goffre ve Jones'un Örgüt Kültürü Modeli

Goffre ve Jones (2003: 82) tarafından geliştirilen bu model dayanışma ve sosyalleşme olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Şekil – 3.3).



Şekil 3.3. Goffre ve Jones' un Çift S Modeli

Goffre ve Jones (2003: 82), bu iki boyutu göz önünde bulundurarak örgütleri şebekeleşmiş, toplumsal, bölümlenmiş ve kâr amacı güden olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Şebekeleşmiş örgüt kültürü yüksek sosyalleşme ve düşük dayanışmayı öne çıkarmaktadır. Dostluk ve nezaket kültürü olarak da ifade edilebilecek olan bu kültürde çalışanlar duyarlıdır ve birbirlerine güvenirlir. Çalışanlar açısından örgüte karşı yoğun bir ilgi ve duyarlılık söz konusudur. Örgüt içerisinde terfi olanakları açıkça belirlenmiştir. Kâr amacı güden örgüt kültürü türünde, sosyalleşme düşük ancak dayanışma yüksektir. Ortak ilgi alanları doğrultusunda hedeflere ulaşmak bu kültürde önemli bir amaçtır. Performansa göre yetki ve pozisyon verme sistemi uygulanmakta, sosyalleşmenin düşük olması adalet algısına neden olmaktadır. Bölümlenmiş örgüt kültüründe hem sosyalleşme hem de dayanışmanın düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu kültürde bilginin paylaşılmaması, örgütsel öğrenmeyi önlemekte, bu da bu kültürün en büyük dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Topluluksal kültür ise kâr amacı güden ve şebekeleşmiş kültürün birleşimidir. Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanlar hem örgütün hem de bireylerin kişisel hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda duyarlılığa sahiptirler. Sosyalleşmenin yüksek olması kâr amacı güden kültürün oluşmasına engel olmaktadır. Dayanışmanın yüksek olması ise

Çalışanların sonuç odaklı olmasını sağlamaktadır. Bu kültür türüne sahip örgütlerde özel yaşam ve iş yaşamı birbirine karışmış durumdadır. Çalışanlar örgütün değer yargıları ve misyonu ile öylesine özdeşleşmiştir ki örgütten ayrılısalar bile hala örgüte karşı bir bağlılık hissederler (Tamer vd., 2014: 191-192).



4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI

Konu ile ilgili yukarıda yapılan sınıflandırmalardan ve konu ile ilgili literatür taraması sonuçlarına göre, güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Şişman, 2014: 146-147);

Çalışanların başarılı olmaları ve yaratıcılık yetenekleri kullanmaları teşvik edilir. Çalışanların işlerindeki başarıları ve mesleki gelişimleri için ihtiyaç duydukları her türlü yardım ve destek yönetim tarafından sağlanır.

Görevlerin yapılması konusunda çalışanlara inisiyatif kullanma konusunda özgürlük verilir ve çalışanlar risk almaları konusunda teşvik edilir. Bu sayede çalışanlar yanlış yapmaktan korkmazlar.

Örgütün üyeleri arasında rekabet ve iş birliği dengesi iyi bir şekilde sağlanır. Çalışanlar işleri ile ilgili konularda kendi aralarında bir rekabetin içindeyken bir yandan da karşılıklı dayanışma ve iş birliğine teşvik edilirler.

Çalışanlar yaptıkları işlerde sorumluluk almaya teşvik edilir ve böylece çalışanlar sorumluluktan kaçmazlar.

Örgüt içerisinde esnek bir yapı hâkimdir. Çalışanlar yakından kontrol edilmek yerine uzaktan denetlenirler. Örgüt yapısı esnek olduğundan örgüt kuralları katı, değişmez kurallar değildir. Yazılı kurallar yerine yazılı olmayan kurallar egemendir.

Örgütte hoşgörü ortamı egemendir. Örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış ve hoşgörü ile çözülür.

Çalışanların arkadaşlık ilişkileri desteklenir. Çalışanların işlerine olduğu kadar sosyal yaşantılarına da önem verilir. Örgütte bir aile, köy, kulüp havası hâkim olduğundan çalışanlar arasında güven duygusu ve hoşgörü vardır.

Çalışanlar uyumlu ve ahenklidir. Böylece örgüte yani katılan üyeler adaptasyon sorunu yaşamaz ve kısa sürede örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır, örgüte uyum sağlarlar.

Örgütte her türlü ödül ve ceza çalışanın işlerindeki performanslarına göre uygulanır. Kimseye ayrıcalık gösterilmez. Dolayısıyla örgüt içerisinde adil bir ödül-ceza sistemi bulunmaktadır.

Çalışanlar tarafından işleri yaşamın bir parçası olarak görülür. Yapılan her iş örgütün amaçlarına ulaşması ve başarısı içindir. Bu süre zarfında biçimsel kurallardan çok ulaşılan nokta yani sonuç önemlidir.

4.1. Turizm Sektöründe Örgüt Kültürü Çalışmaları

Özellikle turizm gibi değişimlere çok fazla duyarlı olan bir sektörde örgütlerin tüketicilerin değişen taleplerini karşılamak ve rekabet avantajı elde ederek varlıklarını devam ettirebilmeleri daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Turizm sektörü bazında düşünüldüğünde hemen hemen her örgütün aynı avantaj ve olanaklara sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla farklılık yaratmanın böylesine önemli olduğu bir sektörde, kaliteli ve farklı bir hizmet ortaya çıkarmak için örgüt içi kusursuz işleyen bir iletişim sistemi oluşturmak, çalışanları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirmek ve örgütün tüm çalışanlarına rehberlik edebilecek bir sisteme ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle örgüt kültürü, her örgütün büyük bir titizlikle üzerinde durması gereken bir konu niteliği taşımaktadır. Örgütler için böylesine kritik ve önemli bir konu olması, farklı alanlar ve yazarlar tarafından incelenen bir kavram olmasına neden olmuştur. Özellikle 2000’li yılların başından itibaren ülkemizde turizm alanında örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu bölümde turizm alanında yapılan önemli çalışmaların bazıları çok kısa olacak şekilde özetlenmiştir.

Gürdoğan (2005: 18), Bodrum merkezli konaklama işletmeleri arasında yaptığı çalışmada örgüt kültürü ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyerek, örgüt kültürünün bazı alt boyutları ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir

Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008: 7), konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve özellikle kültürel güç müşteri değeri ve hizmet kalitesi gibi örgüt kültürü boyutlarının iş tatmini üzerinde etkileri olduğunu tespit etmişlerdir.

Çavuş ve Gürdoğan (2008: 18), yaptıkları çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyip, örgüt kültürünün semboller, sosyalleşme ve yapı gibi boyutları ile

örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasında zayıf da olsa bir ilişki tespit etmişlerdir.

Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi arasında ilişki inceleyen Fiş ve Wasti (2009: 152), örgüt kültürünün güç aralığı kültürel boyutunun girişimcilik faaliyetlerine olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Taşar (2011: 135) ise, yaptığı çalışmada örgüt kültürünün pazarlama faaliyetlerine pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Sünnetçioğlu vd. (2014: 17), yılında yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün sosyal kaytarma üzerinde etkisi olup olmadığını incelemişler ve yaptıkları çalışmanın sonucunda örgüt kültürü ve sosyal kaytarma arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre; sosyalleşme ve dayanışma gibi örgüt kültürünü oluşturan unsurlar arttıkça, sosyal kaytarmanın düştüğü belirtilmiştir.

Diker (2014: 250) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre; örgütsel bağlılık kavramının varyansındaki değişimlerin %36' sı örgüt kültürü kavramı tarafından açıklanmaktadır.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İşletmeye veya kuruma olumlu etkilerinden dolayı içinde yaşadığımız bilgi toplumunda gittikçe popüler bir konu haline gelen örgütsel bağlılık başta eğitim olmak üzere birçok farklı alanda kendine yer bulmuştur. Farklı alanlarda ele alınmasından dolayı örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde alanyazında karşılaşılan farklı örgütsel bağlılık kavramlarına ve kapsamlarına yer verildikten sonra örgütsel bağlılığın gelişim süreci ve önemi incelenmiş, daha sonraki bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilişkisi belirtilmiştir. Ayrıca en çok karşılaşılan örgütsel bağlılık yaklaşımları kısaca ele alınmış ve örgütsel bağlılığı düşük veya yüksek olmasındaki olası sonuçlara değinilmiştir. Bölüm sonunda ise konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalardan bazıları kısaca özetlenmiştir.

5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı

Balay (2000: 12) bağlılığı kişinin belli bir düşünce, birey veya kitleye karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak belirtmekte ve toplumsal içgüdünün bir anlatımı olduğunu vurgulamaktadır. Türk Dil Kurumu ise bağlılığı “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlamaktadır (Gürcü, 2014: 27). Kelime anlamı olarak kendini adama, sadık kalma olarak denilebilir ama bu anlam körü körüne sadakat veya itaati ifade etmemektedir. Alanyazında birçok farklı tanım olduğunu dile getirmektedir (Gül, 2003: 46). Örgütsel Bağlılık kavramıyla ilgili yerli ve yabancı alanyazında birçok farklı tanım yapılmıştır, yapılan araştırma sonucunda elde edilen tanımlamalar birbiriyle benzer olanlar gruplandırılarak Tablo 5.1’de liste halinde sunulmuştur.

Örgüte bağlılığın işgören ve kurum arasındaki ilişki ile ilgili olduğunu tüm tanımlamalarda geçmesine karşın, aradaki ilişkinin içeriği ile ilgili farklı bakış açıları görülmektedir. Çünkü kavram insan davranışı ile ilgili olduğunu için birçok faktör tarafından etkilenmektedir (Turan vd, 2011: 630). Bu nedenle ortaya farklı betimlemeler çıkmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302; İnce ve Gül, 2005: 3; Balay, 2000: 12; İlsev, 1997: 5; Bildiren, 2001: 38; Karaca, 2001: 48; Yüceler, 2009: 447).

Tablo 5.1. Literatürde Tespit Edilen Örgütsel Bağlılık Tanımlamaları

Yazar/lar	Yıl	Tanım
Sheldon	1971: 143	Örgütsel bağlılığı tanımlarken örgütün amaç ve değerleri uyma kavramı ile ilişki olduğunu belirtmişlerdir.
Buchanan	1974: 533	
Mowday vd.	1979: 27	
Wiener	1982: 418	
Morrow	1983: 33	
Whitener vd.	1998: 517	
Lee ve Maurer	1999: 510	
Balay	2000: 12	
Yüksel	2000: 76	
Swales	2002: 164	
Robbins	2005: 24	
Yalçın ve İplik	2005: 398	
Bayram	2005: 130	
Durna ve Eren	2005: 211	
Gürbüz	2006: 58	
Chan	2006: 252	
Güney	2007: 20	
Doğan ve Kılıç	2007: 38-39	
Bayraktaroğlu vd.	2009: 7	
Çakınberk vd.	2011: 94	
Grusky	1966: 490	Örgütsel bağlılığın çalışanın kurumu ile kurduğu psikolojik bağ olduğu görüşünü savunmuşlardır.
O'Reilly ve Chatman	1986: 93	
O'Reilly	1989: 12	
Mottaz	1989: 153	
Allen ve Meyer	1990: 9	
Meyer ve Allen	1997: 13	
Becker vd.	1996: 465	
Johns ve Saks	2001: 137	
Ölçüm Çetin	2004: 89	
Kaya ve Selçuk	2007: 182	
Bateman ve Strasser	1984: 101	Bağlılığın çalışan ve kuruma arasındaki uyum olduğunu belirtmişlerdir
Ayyıldız vd.	2007: 53	
Namasivayam ve Zhao	2007: 1217	
Diğer tanımlar		
Steers	1977: 50	İşgörenin örgüt üyeliğini korumak için güçlü bir istek duyarak çaba harcaması yönündeki tavrı ve davranışsal niyetlerinin bir kümesi
Carson ve Bedeian	1994: 240	İşgörenin seçilmiş bir meslekte çalışabilmeyi sağlayan bireysel motivasyonudur

Tablo 5.1’de farklı araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlamaları amaç ve değer, psikolojik bağ, bütünleşme ve diğer tanımlar olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Birinci grupta farklı araştırmacılar bazılarında biraz eksiklik olmakla birlikte örgütsel bağlılığı örgütün amaç değerlerini tamamen kabullenme, bu amaçlara ulaşmak, gerçekleştirmek için tüm gücünü isteğini gösterme diyerek örgütsel bağlılığı daha davranışsal bir boyutta ele almışlardır. İkinci gruptaki araştırmacılar ise örgütsel bağlılığı psikolojik bir kavram olarak ele almışlardır. Bu gruptakiler işgörenin örgütüne olan sadakati, işe devam etme eylemine neden olan psikolojik bağ inanç olarak değerlendirmişlerdir. Üçüncü gruptaki örgütsel bağlılık tanımlamaları ise işgörenin kendini ne kadar işletmeye ait hissettiği, aralarındaki uyum ve bütünleşme oranı gibi çift yönlü

tanımlamalardan oluşmaktadır. Son gruptaki tanımlamalar ise diğer gruplara uymayan tanımlamalardan oluşmaktadır.

5.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Bu bölümde kısaca örgütsel bağlılığın tarihsel gelişim sürecine değinilmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, 1950'lerden günümüze örgütsel bağlılığın içeriğini inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir hızla devam etmekte ve önem kazanmaktadır. Gelişim sürecinde ortaya çıkan modeller ve yaklaşımlar çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylı olarak incelenmiştir.

Kavram ilk kez 1956 yılında Whyte (1956: 17) tarafından ortaya atılmış ve günümüzde teknolojik gelişmelerin artması ile paralel artış göstermektedir. Whyte'dan sonra Howard Becker'in 1960 yılında yan bahis (side-bet) yaklaşımı ile örgütsel bağlılığa yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. 1966 yılında Oscar Grusky bağlılık araştırması ödüllendirme sistemine dayanan bir yaklaşım ortaya koymuştur. Grusky (1966: 593)'ya göre ödüllendirme için bireyin ortaya koyacağı çaba arttıkça bağlılığında yükseleceğini belirtmiştir. Günümüzde birçok sektörde uygulanan prim sisteminin temelini oluşturduğu söylenebilir. Kanter (1968: 499) ise kavramı toplumsal ilişkinin bir boyutu olarak saygı kavramı ile değerlendirmiştir. 1960'lı yıllarda yapılan araştırmalar ve ortaya çıkan yaklaşımlar işgörenlerin örgütlere bağlılık nedenlerinin ekonomik olduklarını göstermektedir. Bu dönemde örgütsel bağlılık, duygusal olmayan, sadece maddi ihtiyaçlardan kaynaklanan bir kavram olarak dile getirilmiştir.

Sheldon (1971: 141) farklı bir açıdan ele alarak bağlılığı yatırım alıştırmaları olarak değerlendirmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili günümüze kadar önemini koruyan en önemli çalışmanın ise Porter vd. (1974: 604) tarafından yürütülen iş tatmini ve örgütsel bağlılık amacıyla yapılan çalışma olduğu belirtilmektedir. Salancik (1977: 20) yılında yürüttükleri araştırmalarında ise bağlılığı davranışsal ve tutumsal olarak iki kısımda incelemişlerdir. 1970'lerdeki çalışmalarda, işgörenlerin kurumun amaçlarına duygusal olarak bağlanması şeklinde ifade edilerek örgütsel bağlılık kavramının duygusal yönü ortaya konulmuştur. Takip eden süreçte de önceki tanımların yetersiz kalması nedeniyle yeni tanımlar yapılmıştır (Erdoğan, 2015: 89).

Wiener'in (1982: 418) yılında normatif bağıllık üzerinde durduğu ve aynı yıl Mowday tarafından yapılan çalışmada, kurumların çıktıları ile örgütsel bağıllık değişkeninin yakın ilişkili olduğu bulunmuştur (Saridede ve Doyuran, 2004: 4). Mathieu ve Zajac örgütsel bağıllık konusunda öncü olarak, ilişkiler ve bunların sonuçları hakkında önceden yapılmış deneysel çalışmaların meta analizlerini ortaya koymuşlardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Allen ve Meyer (1990: 9) ise örgütsel bağıllık anlayışını 3 boyutlu olarak ele alan model geliştirmişlerdir. Sonraki bölümlerde bu konu detaylı olarak ele alındığı için burada tekrar edilmemiştir.

5.3. Örgütsel Bağıllığın Önemi

Örgütsel bağıllığının hem örgüt hem çalışanlar hem de işgören açısından önemli yararları bulunmakta ve sağladığı yararlar açısından önem taşımaktadır.

İşgörenin yüksek düzeyde örgütsel bağıllık hissetmesi örgütün maliyetini azaltması, başarısını arttırması, çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri, bölümler ve örgütün diğer ilgili kurumları arasındaki güveni artırmasını, örgütün gelişimini, büyümesini, etkinliğin, verimliliğini ve örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilmektedir (Awamleh, 1996: 65).

İşgörenin açısından yüksek düzeyde örgütsel bağıllık hissedilmesi işgörenin işi bırakma, işe geç gelme, devamsızlık gibi örgüte zarar verici durumlardan uzak durmasını, uyumlu, tatminkâr, etkin, sadık, kaytarmadan ve görev bilinci yani sorumluluk içinde çalışması açısından önem taşımaktadır (Saldamlı, 2009: 10-11; Gürcü, 2014: 27). Bu nedenle işgörenlerinin yüksek oranda örgütsel bağıllığa ulaşmalarını sağlamak kurumların amaçları arasında belirtilmektedir (Tan ve Akhtar, 1998: 310). Özellikle son yıllarda örgütlerin gerek karşı karşıya kaldıkları kriz ortamları nedeniyle küçülmeleri, teknolojik gelişimlerden ve bunlara paralel olarak yeniden yapılandırma çalışmalarının etkisiyle ortaya çıkan iş gücü azaltımı gereksinimleri, işgörenlerin nezdindeki değerlerini daha fazla sorgulamalarına yol açmaktadır (Seymen, 2008: 146). İşgören devamsızlığın ve işgücü devir oranı yüksekliğinin örgüte maliyeti yüksek olmaktadır çünkü örgüt için düşük moral düşük örgüt verimliliğe neden olmakta, yüksek işe alma, elde tutma ve eğitim maliyetine yol açmaktadır. Bu nedenle işgören devamsızlığı ve işgücü devrinin yüksek olması örgüt ve diğer çalışanlar için büyük ölçüde yıkıcı olmaktadır (Erdoğan, 2015: 79).

Özellikle konaklama sektörü uzun çalışma saatlerine dayanan, buna rağmen düşük ücret sunan ve çalışanların iş – aile çatışması algısına katkıda bulunan çok stresli bir ortam olarak belirtilmektedir. Bu durum konaklama sektöründe geleneksel olarak düşük moral ve yüksek işgücü devir oranına sebep olmaktadır. Oysaki konaklama endüstrisi ve özellikle de bazı beş yıldızlı oteller aşırı derecede işgücü devrini göze alamazlar. Çünkü diğer sektörlerde olduğu gibi işgücü devri maliyetleri önemli ölçüde artırdığı gibi sunulan hizmetin kalitesini de düşürmektedir (Erdoğan, 2015: 94). Bu nedenle konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık diğer sektörlerle göre daha örgüt yönetimi açısından daha büyük önem taşımaktadır.

5.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Araştırmada işgörenin örgütüne olan bağlılığını etkileyen faktörler kişisel, işle ilgili, örgütsel ve kültürel faktörler olmak üzere dört kategoride incelenmiştir. Daha sonra her bir kategori kendi içerisinde alt başlıklara ayrılarak, örgüte olan bağlılığı kısaca nasıl etkilediği belirtilmeye çalışılmıştır.

5.4.1. Kişisel faktörler

İşgörenler farklı özellikleri ve yaşamışlıklarının olması onların kurumlarına olan bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalar kişisel unsurlar ve çalışılan kuruma bağlılık arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin çalışanın yaşı, cinsiyeti, aldığı mesleki veya diğer eğitimler ile kurumlarına olan bağlılıkları arasında farklı ilişkiler görülmektedir.

5.4.1.1. Yaş

Yapılan çalışmaların bazılarında genç işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilirken bazı çalışmalarda ise daha yaşlı işgörenlerin yüksek örgütsel bağlılık gösterdiği savunulmuştur.

Birinci görüşe göre; yaşça büyük işgörenler tecrübeli oldukları için örgüte karşı duygusal bağlılıkları düzeylerinin daha yüksek olduğunu düşünülmektedir (Kamer, 2001: 28). İkinci görüşünü savunanlar ise genç çalışanların deneyimsiz olmalarından ve iş

alternatifleri az olduğu için kurumlarına bağıllık düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Cohen, 1993: 145).

5.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgüt bağıllığı inceleyen çalışmalara toplumda çalışan kadın sayısındaki artışla beraber artmıştır. Erkek ve kadın işgörenlerin, iş bağıllığı ve içsel motivasyon düzeylerinin birbirinden farklı oldukları söylenmektedir. Kadınlar, erkeklere kıyasla örgüte çok farklı psikolojik faktörlerle bağlanabilirler. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, erkekler ile kadınların aynı yaşta olduğu gibi kurumlarına olan bağıllıkları hususunda ortak bir görüş yoktur ve araştırmalarda zıt görüşler bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda erkekler çalışanların daha iyi pozisyon ve yüksek maaşla çalıştıklarından dolayı kurumlarına bağıllıklarının daha yüksek olduğu dile getirilmiştir. Benzer bir diğer görüşe göre ise kadınlar için aileden sonra iş yaşamı ikinci planda kalmaktadır ve erkeklere kıyasla örgüte karşı daha az bağıllık duymaktadırlar (Aven vd., 1993: 646).

5.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışan eğitim düzeyi ve örgüt bağıllığı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde zıt yönlü hareket ettikleri görülmektedir (Sökmen, 2000: 7). Yani işgörenin aldığı eğitim arttıkça örgüte olan bağıllığı azalmaktadır. Bunun nedeni yüksek eğitilmiş kalifiye donanımlı çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve çok fazla iş olanağına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Mowday vd., 1982: 45).

5.4.1.4. Kıdem veya Örgütte Çalışma Süresi

Kurumda veya aynı işte çalışılan süre yani deneyimle de bağıllık arasında ilişkinin olduğu belirtilmektedir. İşgörenin kurumdaki deneyimi ile bağıllığı birbiriyle doğrusal ilişki gösterirken, aynı pozisyonda yani terfi almama durumuyla ters yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Balay, 2000: 40). Kıdem arttıkça işgörenin kazancı artacak ve kuruma olan bağıllığı artacaktır (Cohen, 1993: 155). Ama aynı görevde uzun bir süre geçirilmesinin duygusal ve normatif bağıllığı azaltacağı vurgulanmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83).

Buchanan (1974: 533) çalışanların aynı işte geçirdiği sürenin bağıllıklarına olan etkisini araştırmak için bir model geliştirmiş ve modele göre ilk yıl çalışan güvenlik ihtiyacı

ve beklentilerini göz önünde bulundurduğunu. Dördüncü yıla kadar olan dönemde terfi almaya çalışmakta ve başarısızlık korkusu duymaktadır anca çalışan beşinci yıldan sonra belli bir iş olgunluğuna ulaşmakta ve bu dönemde bağlılık yüksek olmaktadır (Şimşek, 2003: 48; Kartal, 2008: 75-88).

5.4.2. İşle ilgili faktörler

İşle ilgili faktörler işin içeriğini ve rol özelliklerini kapsamaktadır.

5.4.2.1. İşin içeriği

İşgörenin bağlılık ve başarısının gerçekleşmesinde yaptığı işten haz ve heyecan duyması önemlidir. İşgören açısından yaptığı için ne kadar önemli ve farklı olduğunu hissetmesi yani kısaca işin zenginleşmesi işgörenin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.

5.4.2.2. Rol Özellikleri

Örgüt hiyerarşisinde farklı noktalarda bulunan bireylere arasındaki beklentiler karşılıklı ve birbirini tamamlar özellik taşıyorsa, arzu edilen davranışların elde edilmesi şansı artmaktadır. Dolayısı ile rolün diğer işgörenler tarafından açıkça anlaşılması önemli bir noktadır. Rolün belirsiz oluşu ve rol çatışması örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkilidir. Allen ve Meyer (1990: 8) rolün açıkça tanımlanmış oluşunun ve sorumluluklar arasında çatışma olmamasının bağlılığı olumlu yönde etkilediğini saptamıştır (Kamer, 2001: 10). Örgütsel bağlılık açısından görülmektedir ki, iş görenin örgüt içerisindeki rolü, rolün özellikleri ve rol çatışması gibi unsurlar son derece önemlidir.

5.4.3. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler özellikle işe ve örgüte bağlılığı güçlü şekilde etkilemektedir. Bunlar örgüt yapısı, örgütsel güven ve örgütsel destek olarak kabul edilmektedir

5.4.3.1. Örgütün Yapısı

Örgüte bağlılık konusunda etkili olduğu tespit edilen örgüt yapısı, kurumda işlerin bir merkezden yürütülme derecesinden, yazılı kurallar arasında pozitif yönde bir bağlantı ortaya konulmuştur. İşgörenlerin kurumlarına sağladıkları faydanın bilincinde olmaları ve

kendilerini işin içinde görmelerini yani görevlerine karşı hissettikleri sadakatinde örgütsel bağlılığı yükselttiği tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları kuruma ait hisselerinin olması veya yönetim kararlarına katılabilmeleri de bağlılıklarını etkileyen bir başka unsur olarak belirtilmektedir. Çalışanın bağlılığı etkileyen bir başka örgüt yapısı özelliği de örgütün büyüklüğüdür özellikle çok çalışanı olan büyük işletmelerde çalışanların aidiyet duygularının daha düşük olduğu için bağlılıklarının az olduğu tespit edilmiştir (Çırpan, 1999: 67).

Küreselleşen dünyada örgütlerin etkinliklerini ortaya çıkarabilmeleri ve rekabet uzayında var olmalarını sağlamaları da büyük ölçüde örgütlerin yapısıyla ilişkidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri işgören unsurunu esas alan bir yapılanma içerisinde olmalarına bağlıdır.

5.4.3.2. Örgüte Güven

Çalışanın kurumu veya yöneticiyle etkileşimde olması aralarında giderek artan güven duygusunun oluşmasına ve sosyal değişim teorisinin bu sonucuna göre örgütsel bağlılık oluşmaya başlar. Holmes ve Rempel (1989: 192) ile Burke ve Stets'e (1999: 352) göre, eğer işgören örgütün ve yöneticisinin güveniyorsa bu bilgi kuruma olan bağlılığını artıracaktır, sıkıntılar yaşandığında bile karşılıklı güven ilişkinin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Sürdürülen bu ilişki ve ortaya çıkan empati örgütsel bağlılığın sağlanmasında önem arz taşıdığı belirtilmektedir (Kamer, 2001: 29).

5.4.3.3. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel destek en basit tanımıyla örgütün değerlerinin işgörenleri ne kadar dikkate aldığı ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003: 116). Bu nedenle kurumun çalışanları destekleyici faaliyetler yürütmesi ile bağlılıkları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu düşünülmektedir. İşgören gösterdiği çaba karşısından mutluluk hissetmesi sağlanırsa yani yeterince örgütsel destek görürse örgüte karşı örgütsel bağlılığı da artacaktır. Yine örgüt içi uygulamaların adaletli bir şekilde algılanması ve üstlerin olumlu davranışlarının da algılanan örgüt desteği ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi desteklediği söylenebilir.

5.4.4. Kültürel Faktörler

Toplumsal değer yargıları ve kültürel özellikler bireyin tutum ve davranışlarını şekillendiren en önemli unsurlardandır. Bu nedenle örgütte farklı değer ve referanslarla beslenen işgörenlerin aynı alanlarda farklı çözümler getirmeleri mümkün olmaktadır. Her işgören kendi sahip olduğu inanca göre davranış sergileyecek ve örgütün kendisine sağladığı faydalara karşılık artan çaba ve bağlılıkla minnet duygusunu ifade edecektir. Yöneticilere itaatin erdem sayıldığı bir inanç siteminde işgören amirlerine, dolayısı ile örgüte karşı olumlu bir yaklaşım içerisinde olacaktır (Palavar, 2010: 36).

5.5. Örgütsel Bağlılık Modelleri

Çeşitli yazarlar, hakkında birbirinden farklı tanımlamaların yapıldığı örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili ortak noktada buluşabilmek amacıyla literatürde bulunan kavramları sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Örgütsel bağlılık, işgörenin kurumun değer ve amaçlarını benimsemeye olan inancı ile kurum yararına çaba sarf etmek için istekli olmaktır (Ashford vd.,1989: 808). Kişiler açısından bu bağlılık, örgütsel etkinliği ve işgörenin mutluluğunu etkilemekte, örgüte bağlılığı yüksek olan işgören, düşük olanlara oranla daha fazla kurumda kalma niyetine sahip şekilde ve daha çok çaba harcayarak, yüksek performans göstermektedir. Diğer yandan düşük seviyedeki örgütsel bağlılık sonucunda işten ayrılma, devamsızlık ve yüksek oranlı işgücü devri olarak anlaşılmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003: 14; Poyraz ve Kama, 2006: 148).

Tutum ve davranış kavramlarının temelde farklı kavramlar olmasından dolayı, bunların oluşturduğu bağlılık yaklaşımları da birbirinden farklı olmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık genel olarak 1950’li yıllardan itibaren ele alınarak bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Yapılan bilimsel çalışmalarda örgütsel bağlılık alanına yeni boyutlar ve bakış açıları kazandırmıştır. Literatürde bağlılıkla ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır (Uygur, 2004: 6; Palavar, 2010: 14).

5.5.1. Allen Meyer örgütsel bağlılık modeli

Alanyazında en çok karşılaşılan modellerin başında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli gelmektedir. Meyer ve Allen (1997: 41) örgütsel bağlılığı; “çalışanların örgüte olan psikolojik yaklaşımının ve çalışan ile örgüt arasındaki

ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durum” olarak tanımlamıştır (Mercan, 2006: 10; Güneş vd., 2009: 485). Bir başka ifadeyle işgörenlerin örgüt ile olan ilişkisi doğrultusunda şekillenen ve onlara örgütün sürekli bir üyesi olma kararını aldırılan davranıştır (Erdoğan, 2015: 90).

Bu model birçok farklı alanda kendine kullanım yeri bulmuştur. Bu modelde örgütsel bağlılık duygusal (affective), normatif (normative) ve sürekli/devam (continuance) olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Meyer ve Allen (1984: 374) örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak, örgütsel bağlılık kavramının “duygusal” ve “devam” bağlılığı olarak iki boyutlu kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 yılına gelindiğinde “normatif bağlılık” adı altında üçüncü bir boyut ilave edilmiştir (Gürcü, 2014: 32). Meyer ve Allen; bu unsurların örgütsel bağlılığın çeşitleri değil boyutları olduğunu vurgulamışlardır. Çünkü işgörenin kurumla ilişkisi, bu üç farklı boyutun seviyelerini içerebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bir işgören kuruma yüksek seviyede bağlılık duyarken, kurumda kalmayı sürdürmek için mecburiyet hissedebilmektedir. Diğer bir işgören ise kurum için çalışmaktan memnunken, kurumdan ayrılmanın ekonomik yönden sonuçlarını göze alamayabilir. Bir diğer işgören ise, kurumla çalışmaya devam etmek için büyük istek, ihtiyaç ve mecburiyet hislerini aynı anda taşıyabilmektedir (Gürcü, 2014: 32).

5.5.1.1. Duygusal (Affective) bağlılık

En basit tanımıyla duygusal bağlılık, bir işgörenin çalıştığı örgütün üyesi olmaktan duyduğu mutluluğu ifade etmektedir. Meyer ve Allen (1991: 62) duygusal bağlılığı, işgörenin kuruma duygusal olarak bağlanması, kendisini kurum kimliğiyle özdeşleştirmesi ve kuruma katılımı olarak tanımlanmaktadır. Jaros vd. (1997: 954) ise bu kavramı işgörenin sıcaklık, sevgi, düşkünlük, memnuniyet, ait hissetme, sevinç gibi kuruma karşı beslenen psikolojik duygularla tanımlamışlardır. Çekmecelioğlu (2006: 298) da işgörenin kurum değerleri ve amaçlarına inanarak bu amaçlar için katkı sağlamak istemesi şeklinde tanımlamıştır. Cheng ve Stockdale (2003: 483), duygusal bağlılığı; bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesi olarak ifade etmektedirler. McGee ve Ford (1987: 638) ise, duygusal bağlılığı; işgörenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimseyip, örgütün hedeflerine ulaşması için beklenenden daha fazla çaba göstermesi olarak tanımlamaktadır.

Duygusal olarak bağlılık, kurumlarda gerçekleşmesi en çok istenen ve çalışanlarda oluşması istenen bir bağlılıktır. Duygusal bağlılık işgörenin kendisini kurumun bir parçası

gibi görmesinden kaynaklanmasından dolayı çok önemlidir. Eğer duygusal bağlılığı yüksekse çalışan örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye, örgütle ilgili olarak daha fazla çaba harcamaya ve örgütün bir parçası olmak için güçlü istek duyacaktır (Asa ve Dalkılıç, 2008: 853; Kömürcüoğlu ve Uslu, 2009: 580). Bir tanımla duygusal olarak bağlılığı yüksek işgörenler, isterlerse kurumda kalarak onun çıkarlarını korumak için çok efor harcamaktadırlar (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Bu işgörenler kendilerini kuruma mal etmiş ve sadıklardır. Gerekli durumlarda fazla görev üstlenmek gibi iş ile ilgili pozitif davranış sergilemektedirler (Ölçüm Çetin, 2004: 90). Sonuçta duygusal bağlılık, işgörenlerin kurumlarına yürekten bağlanmaları, onunla kendini özdeşleştirmeleri, kurumsal amaç ve hedefleri kalben benimsemeleri ve onunla gurur duymalarıdır (Bulut vd. 2009: 121; Kaya, 2012: 73).

Meyer ve Allen (1997: 121) duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- İş güçlüğü: Yapılan işin güç ve çaba gerektirmesidir.
- Rol Açıklığı: Kurumun işgörenden ne beklediğini açık bir şekilde ifade etmesi.
- Amaç Açıklığı: İşgörenin kurumda yaptıklarını, neden ve nasıl yaptığı hususunda bilgili olması.
- Amaç Güçlüğü: Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya istenilen olmaması.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgüt çalışanlarının fikirlerini dikkate alması.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel Bağımlılık: Çalışanın, örgütün sözünde duracağına ilişkin güven duyması.

5.5.1.2. Normatif (Normative) bağıllığı

Çalışanların ahlaki görev anlayışıyla, işletmeden ayrılmama gereğine duyduğu inançla, kendilerini örgütlerine bağlı hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bu bileşen örgütsel bağıllığın ahlaki boyutunu temsil etmektedir (Liou ve Nyhan, 1994: 100) yani çalışan ve örgüt için, yükümlülük duyguları ile zorunlu olarak bağlanmayı ifade etmektedir (Wiener, 1982: 418). Sadakatin önemini kavrayan birey, bu şekilde davranmasının doğru olduğuna duyduğu inançla örgütte kalmaya devam eder (Mortazavi ve Shirazi, 2010: 352). Normatif olarak bağıllık çalışanın örgütte kalmaya ilişkin yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanın örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanarak kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bağıllıktır (İnce ve Gül, 2005: 46). Normatif bağıllıkta anlatılmak istenen devamlılık, zorunluluk bağıllığında olduğu gibi çıkarlara göre değil, ahlaki ve erdemli hisleri temel almaktadır (Gül, 2003: 71-72). Yani normatif bağıllıkta, işgören kuruma olan bağıllığın önemli olduğunu düşünmekte ve ahlaki olarak kuruma karşı bağıllık hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 398; Arı, 2014: 16). Çalıştığı örgütte kurduğu iyi ilişkiler ve aldığı eğitimler, işgörenin üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesine sebep olmaktadır. Böylece işgören örgüte minnet duyduğu için çalışmaya devam etmektedir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585; Kaplan ve Ögüt, 2012: 389).

Ada vd., (2008: 487) yaptıkları çalışmada bireyin sosyalleşme sürecinde elde ettiği deneyimlerin, sosyal baskıların ve kültürel birikimlerin normatif bağıllığın yüksek olmasını etkilediğini belirtmişlerdir (Ekiztepe, 2011: 34). Erkmen ve Bozkurt (2011: 207) da benzer şekilde normal bağıllığın sadakat duygusu ile ilişkili olduğu için işgörenin sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilendiğini vurgulamışlardır. Örnek olarak işgörenin tanıdığı başka bir arkadaşı veya hısımlı kurumda uzun yıllardır çalıştıysa ve kuruma karşı sadakatin önemini belirtmekteyse, o işgöreninde güçlü bir normatif bağıllığa sahip olduğu belirtilmektedir (Rashid vd., 2003: 711). Bunun dışında kurumun işgörenlerine ödül vermesi veya istihdam sağlayıcı bir maliyete katlanması durumunda da normatif bağıllık arttığı belirtilmektedir. Kurumun yapacağı bu tarz yatırımları fark eden işgören örgüte olan borcunu ödeyene kadar kurumuna karşı bağıllık hissedecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72; Arı, 2014: 16).

Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için

bir görev olarak gördükleri ve örgütte kalmanın veya örgüte bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini sürdürürler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Normatif bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütten ayrılma sonucu ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedirler (Laka- Mathebula, 2004: 1). Normatif bağlılığı yüksek olan bireylerin örgüt üyeliğini sürdürme nedeni kurumda çalışmanın bir görevden yani zorunluluktan kaynaklandığını hissetmesindendir.

5.5.1.3. Sürekli /Devam (Continuance) bağlılığı

İşgörenlerin işinden ayrılması durumunda katlanmak zorunda olacağı maliyetleri dikkate alması ve kendini bulunduğu örgütte çalışmaya zorunlu hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 8). Meyer ve Allen (1997: 57) devam bağlılığını, çalışanların bir zorunluluk ile çalışmaya devam etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmaktan kaynaklı doğacak maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Kavi, 1998: 8). Devam bağlılığı, işten ayrılmanın bireye maliyetinin yüksek olacağının hesaplanmasından kuruma olan üyeliğin sürdürülmesidir (Lamsa ve Savolainen, 2000: 36). Bu bağlılık; bir işgörenin kurumda harcadığı süre boyunca emek, zaman ve çaba ile edindiği kazanımlarının kurumdan ayrılırsa kaybedeceğinden dolayı hissettiği bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bir başka tanıma göre, çalışanların alternatif eksikliğini algıladıklarında psikolojik maliyet olarak tanımlanan devam bağlılığı (Asa ve Dalkılıç, 2008: 853), örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Devam bağlılığına dayalı olan çalışmalar, bunu yapmaya ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1997: 57). Diğer bir deyişle Becker’in yan bahis teorisiyle yakın ilişkili olan devam bağlılığı (Liou ve Nyhan, 1994: 101), çalışanların örgütten ayrılmayla ilişkilendirdikleri maliyetlere dayalıdır (Curtis vd., 2009: 254). Devam bağlılığı, bireyin örgüte olan yatırımlarıyla ilgili söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti sebebiyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinim derecesidir (Bergman, 2006: 646). Devam bağlılığı, ya örgütte devam ettiği sürece elde edilen maddi kazanç ya da örgütten ayrılmanın getirdiği tahmini maliyetlere dayalıdır (O’Driscoll ve Randall, 1999: 199). Örgütten ayrılmaya ilişkin maliyeti artıran her şey, devam bağlılığını oluşturma potansiyeline sahiptir.

Devamlılık bağıllığının genellikle ekonomik şartlar kaynaklı geliştiğine inanılmakta, zaman ve eğitim yılı gibi değişkenlerin de bu bağıllığın gelişiminde etkisinin olduğu öngörülmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 374).

Allen ve Meyer tarafından yapılan araştırma kapsamında, devam bağıllığını etkileyen faktörler özetle aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Çakır, 2006: 89);

Beceriler: Çalışanların eğitiminin, kurum ve benzerleri dışındaki kurumlar için yararlı olmayacağı düşüncesi.

Yeniden Yerleşme: Çalışanın, kurumdan ayrılması ile başka bir yere taşınma düşüncesi.

Kendine Yatırım: Çalışanın kuruma çok zaman ve çaba harcamış olması.

Emeklilik Primi: Çalışanın kurumundan ayrılması durumunda emeklilik primini alamayacak olması

Topluluk: Çalışanın yaşadığı yerde oturma süresi.

Seçenekler: Çalışanın yeni iş olanaklarının mevcut olması (Palavar, 2010: 20).

Devam bağıllığı yüksek olan kişi katılımcıdır. Bu kişinin, güçlü örgütte kalma niyetine sahip ve işten ayrılma ihtimalinin düşük olmasının yanı sıra, örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan da kaçınması beklenir (Sökmen, 2000: 14). Bir örgütteki istihdamın devamı, devam bağıllığı yüksek olan çalışanlar için çok önemli olmasından dolayı, bağıllık ve işteki bağıllık arasındaki bağın yapısı, istihdamın o davranış üzerindeki etkisine bağlıdır. Örneğin, örgüte yüksek seviyede devam bağıllığı olan bir birey, eğer örgütteki istihdamının devamı çaba göstermeyi gerektiriyorsa, örgüt yararına çok fazla çaba sarf edecektir. Eğer istihdam garanti altındaysa, performans ancak yeteri kadar olacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 64). Yüksek devam bağıllığına sahip işgörenler, iş alternatiflerinin azlığı ve mali nedenlerden dolayı üyeliğini sürdürmekte ve iş ile ilgili minimum düzeyde performans göstermektedir. Bu yüzden devam bağıllığı, işverenler açısından istemeyen bir bağıllık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Bu işgörenler, kendilerini mecbur hissettikleri için iş ile ilgili negatif davranışlarda gösterebilmektedirler (Ölçüm Çetin, 2004: 99). Devam bağıllığı yüksek olan işgörenler, maddi ihtiyaçlarının yanı sıra başka bir işe uyum

sağlamanın ve mobilite güçlükleri gibi nedenlerden dolayı kurumda kalmaktadırlar (Güçlü, 2006: 24; Arı, 2014: 15).

Meyer ve Allen (1997: 42) duygusal bağlılığının; olumlu iş deneyimlerini takiben geliştiği ve iş verimine olumlu katkısı olduğu, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlıklar sonucunda geliştiği fakat iş verimine çok fazla bir etkisinin olmadığı, normatif bağlılığın ise işgörenlerin kişisel sadakat normları ve örgütün çalışanına yaptığı yatırımlarına karşılık verme arzusu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Kısacası her üç bağlılık arttığında da işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak aralarındaki en temel fark, birincide kalma güdüsünün isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe bağlı olmasıdır (Balay, 2000: 17- 18).

5.5.2. Etzioni Modeli

Örgütsel bağlılığı üç farklı yöntemle inceleyen Etzioni bu yaklaşımda bir doğrusal düzlem ortaya koyar. Ona göre bu doğrusal düzlemin bir tarafında yabancılaştırıcı yaklaşım ortasında çıkarıcı yaklaşım düzlemin diğer tarafında ise ahlaki katılım bulunmaktadır. Bunlardan yabancılaştırıcı ve ahlaki katılım, esas olarak duygusal temellere dayanırken, çıkarıcı katılım bireyin örgütü bir araç olarak görmesine dayanmaktadır (Etzioni, 1975: 9-10). Yabancılaştırıcı katılıma göre birey örgüte karşı olumsuzdur ve bağlılık duymaz fakat üye olmaya zorlanır. Çıkarıcı katılımda birey örgüte ortalama düzeyde olumlu veya olumsuz yani bir gün içinde verilen ücret kadar olması gereken biçimde katılım sağlar. Birey, örgüt ile arasında adil ve yararlı bir değiş-tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüt ile ilgilenir (Etzioni, 1975: 10). Olumlu taraftaki ahlaki katılım için birey örgütteki görevini değerli olarak görür. Yapılması gerekenleri çıkar amacı gütmeyen örgüt değerlerini benimseyerek gerçekleştirir. Ödüldeki değişimlerde etkilenirse yönelim olumlu (bağlılık) veya olumsuz (yabancılaşma) olabilir. Etzioni örgütsel bağlılığı kavramını, işgörenlerin örgüte yakınlaşmaları açısından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır (Bayram, 2005: 130).

5.5.2.1. Ahlaki Bağlılık

Örgütteki değerleri ve kuralları içselleştiren birey pozitif ve yoğun bir şekilde örgütün amacına bağlıdır. Örgütteki işini değerli bulduğu için gerçekleştirmektedir.

5.5.2.2. Hesapçı Bağlılık

Düşük düzeyde olumlu veya olumsuz uyum olarak tanımlanan hesapçı bağlılık, işgörenin katkıları karşılığında örgütün verdiği teşviklerin derecesine göre örgüte olan bağlılığıdır (Zangaro, 2001: 19). Örgütte üst konumdaki biri tarafından fark edildiğinde veya kendisine fayda sağlayan bir durumda katkı sağlar ve çaba gösterir.

5.5.2.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Bu bağlılık türünde bireyin davranışları sınırlandırılmıştır. Örgütün cezalandırıcı yönüne karşı olumsuz bir bakış açısı söz konusudur ve örgüte bağlılık duymaz.

Örgütsel bağlılık modelini örgüte katılım olarak tanımlayan Etzioni' nin yanında Penley ve Gloud bu modelin makro bir model olarak kavramsallaştırılmasını olumlu görmektedir ve Etzioni' de tanımlanan 3 boyutun da örgüt için birey tarafından aynı anda var olabileceğini savunmaktadırlar.

5.5.3. Kanter Modeli

Kanter (1968: 499) bağlılığı, kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilerde kişiliklerini birleştirmeleridir şeklinde ifade etmiştir (Sökmen, 2000: 11).

Kanter bağlılığın iki farklı şekilde sosyal ve kişilik sistemi olarak ortaya çıktığını söylerken, sosyal sistem içinde kişisel bağlılıkların sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı şeklinde oluştuğunu dile getiriyor. Kişilik sistemi ise duygusal, bilinçsel ve kuralcı bir şekilde ortaya çıkar. Bu iki bağlılık türü de devam, kenetlenmeye ve kontrole göre üç farklı türde şekillenmektedir. Şirkette kalmanın faydası, gruba bağlılık ve aidiyet duygusu ve kendi değerlerine uyan kurallardan dolayı kişi tatmin sağlayacaktır.

5.5.3.1. Devam Bağlılığı

Kişinin bilişsel uyumunu gerektiren devam bağlılığı onun sosyal sistemdeki konumuna bağlılık şeklinde tanımlanabilir. Kârlar ve maliyetler düşünüldüğünde, katılımcılar sistemden ayrılma maliyetinin kalma maliyetinden daha fazla olduğunu düşünürler. Bu düşünce çalışanları devam bağlılığına zorlar (Kanter, 1968: 500).

5.5.3.2. Uyum Bağıllığı

Birey içinde bulunduğu sosyal sistemde enerjisiyle ve pozitif duygusal bağıllığıyla uyum oluşturur. Bu durum duygusal bağıllığı dayanışmayı ve sıkı sıkıya diğer üyelere bağıllığı oluşturur.

5.5.3.3. Kontrol Bağıllığı

Kurallara uymak ve otoriteyi içselleştirmek ve uyum sağlamak için birey içinde bulunduğu durumu olumlu değerlendirmelidir. Sistemin istekleri ancak kişinin değerlerine uyuyorsa kontrol başlığı oluşabilmektedir. Sistemin itaatkârlığı ve kuralcılık için talepleri birey tarafından uygun olarak görüldüğü ölçüde değerlendirilir. Örgüte bağıllığı arttırmak için takım çalışmaları, çeşitli eğlence etkinlik ve organizasyon düzenleyerek sosyal birlikteliğin oluşmasının sağlanması gerekmektedir. Kanter bireylerin sisteme bağıllığını arttırmak için ortaya konulan üç bağıllık türünü de kullanmaları gerektiğini düşünür. Ona göre örgüt bağıllığı birey ile örgüt taleplerinin kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır.

5.5.4. Mowday Modeli

Tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık adı altında iki farklı örgütsel bağıllık türü olduğunu düşünen Mowday, tutumsal bağıllığı bireyin örgütün amaç ve hedefleriyle kendini özdeşleştirme gerekliliği olarak tanımlar. Davranışsal bağıllık ise bireyin geçmişteki eylemlerine bağlı olarak davranışsal aktivitelere bağıllığıyla oluşmaktadır. Örgütsel bağıllığı birey ve örgüt özdeşliği ile amaç birlikteliği olarak tanımlayan Mowday, Porter ve Steers'a göre bireyin duygusal bağıllığı, değerleri kabullenmesi ve istekliliğini sürdürmesi örgütsel bağıllığı arttıracaktır. Kuramını tutumsal bağıllık olarak ortaya koyan Mowday, Porter ve Steers tutumsal ve davranışsal bağın iç içe geçmiş dairesel ilişkiler bütünü içinde var olduğunu söylemektedir. Tutumların davranışlara yansıdığını ve güçlendirdiği belirtilmiş ve bu bağıllığın birey-örgüt özdeşliğini oluşturduğunu söylemişlerdir. Örgütsel bağıllığın, duygulara odaklı yaklaşımı “bireyin kendisini örgütüyle duygusal olarak özdeşleşmiş hissetme derecesidir” dir (Mowday vd., 1982: 27).

5.5.5. Cook ve Wall Modeli

Bir İngiliz Örgütsel Bağlılık Ölçeği oluşturan John Cook ile Toby Wall örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün amaç ve değerlerine ilişkin sahip olduğu hislerle alakalı olarak görmektedir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık kavramını, bireyin işe karşı gösterdiği duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, özdeşleşme, katılım ve sadakat olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Buluç, 2009: 17).

5.5.6. O'Reilly ve Chatman Modeli

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç boyutu bulunmaktadır (Gül, 2003: 66).

Örgütün amaç ve değerlerini paylasan is görenlere sahip olma, örgüt yararlarını artırmak için gönüllülere oluşturur. İşgöreni örgüte bağlayan psikolojik bağın gücü is gücü devrini de olumlu etkiler. İçselleştirme ve özdeşleşme temelli bağlılık rol fazlası ve sosyalleşme öncesi davranışlarla ilgilidir. Uyum temelli bağlılık ise farklı esaslara dayanır ve farklı sonuçlar gösterir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Palavar, 2010: 15).

5.5.6.1. Uyum

Ödül kazanmak için tasarlanan araçsal davranışları yansıtır (Mowday, 1998: 390). Tutumlar ve davranışlar yalnızca paylaşılan inançlardan dolayı değil, belirli ödüller kazanmak için benimsendiğinde uyum ortaya çıkar (Becker, 1992: 233; Meyer ve Herscovitch, 2001: 318). Yüzeysel bağlılık belirten uyum örgüte bağlılığın ilk aşamasını oluşturmaktadır ve bu durumda birey bir şeye ceza ve ödül içerisinde mecburiyetten ve çıkar ilişkisiyle uyum sağlar. Uyumsal bağlılık, örgüt değerleriyle özdeşleşme, iş konusu olan aktivitelere yüksek katılım ve sadakat ile üç farklı şekilde ortaya çıkar. Bu uymayla ilgili bağlılıkta kurum ile çalışan arasındaki psikolojik bağ, kurumu belirli dışsal ödülleri elde etmek konusunda bir ara gibi görmeye dayanmaktadır (Sökmen, 2000: 10). Bu boyutun amacı dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturmak için oturtarak gerçekleştirirler (Balay, 2000: 18; Palavar, 2010: 16).

5.5.6.2. Özdeşleşme

Üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. Diğerleriyle yakın ilişkiler içerisinde giren üyeler, tutum ve davranışlarını kendilerini anlatmak ve tatmin sağlamak için örgütün diğer üye ve gruplarıyla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelir. Birey, içerisinde bulunduğu örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini benimseyip, bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleştirmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedef ve özelliklerini ne derece kabul ettiğini ve kendine uyarladığını gösteren bir kavramdır (İlsev, 1997: 12). Bireyin örgütün üyesi ve bir parçası olması ihtiyacı özdeşleşmeyi ve doyumunu artırır. Dışlanma korkusu özdeşleşmenin itici gücüdür.

Özdeşleşme akli olmaktan ziyade duygusaldır. Başlangıçta işgörenin örgüte olan bağlılığı iş doyumunun sağlanması, ihtiyaçların karşılanması ve içten güdülenmesi gibi birtakım sebeplere dayanırken ilerleyen zamanlarda bu sebepler ortadan kalktığında işgören örgüte olan bu bağlılığını devam ettiriyorsa bu bağ, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000: 233). Özdeşleştirmeye dayalı olan bağlılıkta oluşan bağ, kişinin örgütün bir üyesi, bir parçası olabilme arzusundan kaynaklanır (Sökmen, 2000: 10).

Özdeşleşme diğerler kişilerle yakından ilişkiler kurma temeline dayanmaktadır. Bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etme ve doyum sağlama amacıyla örgüt içerisindeki diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme gerçekleşir (Balay, 2000: 18). Yaratıcılığı, girişimciliği ve çalışanların bilgisini arttıracak destekleyici sistemler geliştirilmesinin yanında bireyin örgütle mümkün olduğu kadar bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bunun yanında özdeşleşmenin çekiciliği her ne kadar büyük bir hoşnutluk yaratsa da kolayca kaybolabilmektedir. Bu esnekliği nedeniyle, örgüt-işgören özdeşleşmesinin korunması gerekir. Japon örgütlerinde olduğu gibi, Z kuramına ve güçlü kültüre sahip örgütlerde güçlü özdeşleşme vardır. Böylece bireyler özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten dolayı gurur duymaktadır. Bu aşamada işgörenler örgütle üst düzeyde özdeşleşirler. Çünkü örgüt değer verdiği şeyleri destekler. Bu doğrultuda bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve örgüte karşı sadakat hissedilmesine sebep olan bir çeşit uyumlaştırma (oryantasyon) olarak kabul edilmektedir. Bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Palavar, 2010: 16-17).

5.5.6.3. İçselleştirme

Birey ve örgüt değerlerinin birbirleriyle uyumu ve bağlılığında son aşama içselleştirmedir. İçselleştirilmiş örgütsel amaçlar yüksek verim ve motivasyon sağlar ve bireyi gönüllü destek ve yaratıcılığa yönlendirir. Tam manasıyla içselleştirme için örgütün bireyi ahlaki ve içten bir şekilde kendine bağlaması ve bir parçası olarak görmesi benimsemesi gerekmektedir. İçselleştirme çalışanın tutum ve davranışlarını kurumun ve kurumdaki diğer çalışanların değerler sistemi ile homojen hale getirmesi sonucunda çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 3). Kişinin benimsemesi için teşvik edildiği tutum ve davranışların, kendi değerleriyle uyumlu olmasından dolayı teşvikler etkili olduğunda ortaya çıkar (Becker, 1992: 233; Meyer ve Herscovitch, 2001: 318). Bu bağlılık türünde işgörenler, değerlerini paylaştıkları örgütlere kendilerini adamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 76; Kaya, 2012: 71).

5.5.7. Panley ve Gould Modeli

Etzioni' den farklı olarak Panley ve Gould'e göre örgütsel bağlılık, ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç gruptan meydana gelmektedir (Panley ve Gould, 1988: 45-46; Çulha, 2008: 81). Örgütsel bağlılığın iki farklı duygusal bakış açısından birisi olarak tanımlanan ahlaki bağlılıkta birey örgüt hedeflerini kabullenerek kendini örgüte adamakta ve kendini onla özdeşleştirmektedir. Fakat başarısızlıklardan kendini sorumlu bulur. Çıkarıcı bağlılığa baktığımız zaman birey tarafından faydaya dayalı bir değişim söz konusudur ve örgüt amaçlar için bir araç olarak görülür. Bireyüstlerine kendisini sevdirek fayda sağlamaya çalışır. Sevdirme, bireyin kendisine verilen sorumlulukları gerçekleştirmesi, yöneticilerinin kuruma yaptıkları katkıların farkına varmalarını sağlayacak davranışlarda bulunmaları kapsamaktadır (Gül, 2002: 44-45; Çulha, 2008: 82). Yabancılaştırıcı bağlılıkta birey iş bulmakta zorlandığı durumda bağlılık gösterir. Ödül ve cezanın yapılan işin kalitesiyle ilgili olmadığını tesadüfen verildiği sonucuna varır. Çalışanın alternatiflerin olmadığını düşünmesi ve kariyeri ile ilgili sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliği duygusundan yabancılaştırıcı bağlılık oluştuğu öne sürülmektedir (Panley ve Gould, 1988: 47-49; Çulha, 2008: 82).

5.5.8. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Birey örgüte bağlılık hissetmiyor fakat zorunluluktan dolayı bağlanıyorsa kayıp bir maliyet olarak para, zaman, çaba gibi yatırım yaptığı değerler bu yaklaşımda yan bahis olarak tanımlanır. Bu bağlılık, örgütten ayrılmanın olumsuz ekonomik sonuçları ve devam eden hizmetler için ödül beklentisi tarafından desteklenir (Liou ve Nyhan, 1994: 112). Değiş-tokuşa temelli bir yaklaşım olarak yan bahis teorisi Becker tarafından bireyin örgütten ayrılmasıyla kendisinin değersiz hissetmesini sağlayacak yatırımların tamamını anlatmak için düşünülmüştür.

Bu görüşe göre birey, gelir ve hiyerarşik konum gibi ikincil faktörlerle örgüte bağlı olacaktır. İşverenleri değiştirmede, arkadaşlık ve üstünlük haklarının kaybı da bir faktör olabilir (Cohen ve Gattiker, 1992: 441). Bireyi örgüte bağlayan ise, söz konusu yatırımları kaybetme korkusu ve alternatiflerin yokluğudur (Cohen, 2007: 338). Becker'a göre bazı yan bahisler yatırım, fayda sağlamakta ve bunlar dört türlü ortaya çıkmaktadır.

Birincisi genelleştirilmiş kültürel beklentilerdir ve onun var olması onu ihlal eden bireylere yaptırımlar uygulanması sonucunu doğurur. Örneğin sıklıkla iş değiştirenlerin güvensiz kişiler olduğu düşünülür. İkincisi kişisel bürokratik düzenlemelerdir. Birey emekli aylığı ve kıdem tazminatını almadan işten ayrılmak istemez. Üçüncüsü sosyal konumlara bireysel uyum sürecidir. Birey kendi için uygun olmayan bir sosyal konuma adaptasyon için içinde bulunduğu pozisyonunu riske atmak pahasına davranış tarzını değiştirebilir. Dördüncüsü ise yüz yüze etkileşimdir. Birey diğer arkadaşlarına kendisini daha doğru ve kesin olarak ifade etmek için bu duruma uygun davranış içinde hareket eder. Yan bahis teorisine göre, örgütsel bağlılık yan bahislerin toplamı veya yatırımlarıyla birlikte artar (Cohen ve Gattiker, 1992: 441; Kaya, 2012: 78). Davranışsal bağlılık, bireyin tutarlı davranışlar sergilemekten vazgeçtiği takdirde, kaybedeceği yatırımları düşünmesi ve alternatif azlığından dolayı bu davranış dizisini sürdürmek zorunda hissetmesidir (Gürcü, 2014: 36).

5.6. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Çalışmaları

Örgütsel bağlılık, sanayi sektöründen ziyade hizmet sektöründe daha fazla olumlu sonuç yaratmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık durağan endüstrilerden ziyade hızlı ve yüksek rekabet çevrelerinde bulunan endüstrilerde daha önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Mowday, 1998: 398; Kaya, 2012: 83). Alanyazında farklı alanlarda çalışmalar yapılmış olmasına rağmen bu bölümde sadece konaklama işletmelerinde yapılan önemli çalışmaların bazıları çok kısa olacak şekilde özetlenmiştir.

Yalçın ve İplik (2005: 395) çalışmalarında, işgörenlerin bazı kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki olduğunu incelemişlerdir. Adana’da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenleri ile görüşmüşlerdir. Sonuçlara göre cinsiyet, medeni durum, unvan ve kıdem değişkenlerinin örgüte olan bağlılığı etkilemediği ancak boyutlara göre farklılıklar olduğunu belirlemişlerdir.

Yağcı (2007) araştırmasında, otellerde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, İzmir ve Aydın bölgesindeki konaklama işletmelerinde çalışan 292 kişiyle yürütülmüştür. Sonuçlara göre kuruma olan bağlılığı en çok etkileyen bağlılık türü “zorunlu bağlılık” olarak tespit edilmiştir.

Çulha (2008: 4) tarafından yürütülen tezde, otellerde çalışanların kurum içi aldıkları eğitimin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Tezin verileri İzmir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde 298 işgören ile yapılan anketlerden elde edilmiştir. Sonuçlara göre en yüksek değerdeki örgütsel bağlılık bileşeni duygusal bağlılık olarak tespit edilmiştir. Otellerde işgörelere verilen eğitim olanaklarının kuruma olan bağlılık üzerinde etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Palavar (2010: 4) araştırmasında, örgütsel bağlılık ile eğitim ilişkisini ortaya koymuştur. Araştırmanın verileri Belek bölgesindeki 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerden elde edilmiştir. Çalışmada Allen ve Meyer’in (1990: 9) geliştirdikleri Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kullanmışlardır. Sonuçlara göre yaş, cinsiyet, sektör deneyimi, kıdem, eğitim seviyesi, turizm eğitimini nereden aldığı, çalışılan bölüm ve kurum içi eğitim alma durumu arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Ekiztepe (2011: 7) yaptığı araştırmada, kurumlarda etik dışı uygulamaların işgörenlerin adalet algılarını ve bağlılıklarını düşürerek kurum yaşamının kalitesini olumsuz yönde etkileyeceği görüşünü ispatlamaya çalışmıştır. Antalya, Bodrum ve Kuşadası Bölgelerinde otellerde 650 işgörenle yüz yüze görüşmüş ve 484'ünü analiz etmiştir. Analizler sonucunda kurduğu hipotezin doğru olduğunu bu nedenle de kurumların bağlılığı yükseltmek için etik kurallar geçerli olduğu bir ortam sağlamaları gerektiğini önermiştir.

Kaplan ve Ögüt (2012: 387) yaptıkları çalışmada, konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında bağlantı olup olmadığını araştırmışlardır. Sonuçlara göre duygusal ve normatif bağlılık ile örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki bulunurken devam bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Kaya (2012: 5) çalışma ortamının kalitesinin kuruma olan bağlılığa olan etkisini, konaklama işletmelerinden yola çıkarak belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasının sonucuna göre çalışanın duygusal bağlılığının yüksek olması ile hizmet içi eğitim, sendikal faaliyetler, kariyer, yönetime katılma, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvencesi arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. Normatif bağlılıkta hizmet içi eğitim, ücret, iş güvencesi ve sendikal faaliyetler arasında olumlu bir ilişki belirlenmiştir.

Kavacık vd. (2013: 73) çalışmalarında, otellerde gerçekleşen çatışma ve işgörenlerin kurumlarına karşı hissettikleri bağlılığın birbirini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmada Antalya Belek turizm bölgesinde faaliyette bulunan 8 konaklama işletmesinin 450 işgöreni ile görüşülmüş ve 392 işgörenin verileri analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre duygusal bağlılık örgüt içi çatışmaları azaltmaktadır.

Arı (2014: 5) araştırmasında, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı ile çalışanın işi bırakma isteğini incelenmiştir. Araştırmanın verileri Kuşadası ilçesinde faaliyette olan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin işgörenlerinden toplanmıştır. Çalışmada sonucunda çalışanın bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ancak işten ayrılma isteği ile ilişkili olmadığını belirtmiştir. Ayrıca bazı kişisel özelliklerin çalışanın bağlılığını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve işten ayrılma isteğini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gürcü (2014: 53) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın amacı, beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve etkilerini belirlemektir. Araştırma verileri 158 işgörenden elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; işgörenlerin personel güçlendirme algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık düzeyleri ise ortanın üzerinde olarak belirlenmiştir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeylerinin orta, duygusal bağlılık düzeylerinin ise ortanın üzerinde olduğu; personel güçlendirme algılarından ise anlam, etki, yetkinlik algılarının yüksek, otonomi algılarının ise ortanın üzerinde olduğunu tespit etmiştir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki saptamıştır. İşgörenlerin personel güçlendirme algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri kurumdaki çalışma süreleri ile ilişkili bulunmuştur. Buna göre beş yıldan daha uzun süredir otelde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Pekerşen (2015: 7-8) tarafından yapılan araştırmada konaklama işletmelerinde aşçıların iş stresi ile iş doyumu, ayrıca örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirlerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Türkiye’de bulunan 5 yıldızlı otellerde çalışan 449 aşçı ile görüşerek veriler toplamıştır. Çalışma sonucuna göre iş stresi çalışan aşçıların bağlılıklarını etkilememektedir.

Çuhadar ve Gencer (2016: 1323) araştırmasında, Antalya ilinin Side ve Belek bölgelerinde faaliyet göstermekte olan 1. sınıf tatil köyleri ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlere yüz yüze anket tekniği uygulayarak verilerini elde etmiştir. Elde ettiği sonuçlara göre, otel işletmelerinde çalışanların aşırı iş yükü algısının görev aldıkları bölümlere göre farklılık gösterdiği ve örgütsel bağlılıklarında çalışan ile işletme arasında ağırlıklı olarak normatif ve devam bağlılığının ön plana çıktığını tespit etmiştir.

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu kısımda, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve hem çalışanların demografik özellikleri hem de konaklama işletmelerinin özelliklerinin belirlenerek aralarındaki ilişkinin ortaya konmasına yönelik; araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, hipotezleri, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

6.1. Araştırmanın Yöntemi

Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek adına yapılan bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmış ve veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

6.1.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma evreni, araştırmacının üzerinde çalıştığı alanını oluşturan, örneğini seçerek çalışma kapsamına giren küme olarak belirtilmektedir (Altunışık vd., 2005: 123). Örneklem de bu evreni temsil edebilen küçük küme olarak ifade edilmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004: 114). Araştırmanın evrenini, Aydın ili Kuşadası ilçesinde bulunan kayıtlı 34 adet dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi işgöreni oluşturmaktadır (AİTM, 2017).

Anket çalışması 2017 Aralık-2018 Şubat aylarında gerçekleştirilmiş olup, bu dönemde turist yoğunluğunun az olması sebebiyle kapalı olan (sezonluk işletilen) 16 adet otel işletmesi araştırmaya dahil edilmemiştir. Bunun yanı sıra çalışmaya dahil olmak istemediğini belirten 4 adet otel işletmesi de araştırma evrenine dahil edilememiştir. Böylece, Kuşadası'nda toplam 14 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi işgörenleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Sosyal bilimler alanında genel itibarıyla incelenen popülasyonlar büyüktür. Fakat tüm popülasyona ulaşmak detaylıca incelemek, süre ve ekonomik koşullara göre mümkün olmamaktadır. Yani tam sayımdan elde edilen aşırı bilgiyi analiz etmek araştırmacı açısından zaman ve emek kaybına neden olur. Sınırlı sayıda bilgilerin yeterli olduğu şartlarda bilgi yığınlarıyla uğraşmaya gerek yoktur (Gökçe, 1988: 76). Bilgi yığını parasal olarak araştırmacı açısından israfa yol açar. Verilerinden analizi için ise az bilgi toplanması

sonucunda istenen amaca ulaşamama tehlikesi ortaya çıkar (Özçelik, 1981: 74). Örneklemeye belirli kurallarla, belli bir popülasyondan seçilen ve seçilmiş olduğu kitleyi temsil edebilen alt kümedir. Araştırmalar zaman ve para tasarrufu sağladığı için örneklemeye yöntemi ile yapılır ancak elde edilen sonuçlar tüm popülasyonu temsil eder (Karasar, 2005: 111).

İncelenen işletmelerde toplam çalışan sayısı bilinmediği için aşağıdaki formülde yer alan oransal örnek hacmi formülü kullanılmıştır. Maksimum örnek hacmine ulaşmak için olayın görülme sıklığı 0.5 olarak alınmıştır.

Ana kütle büyüklüğü bilinmiyorsa; $n=t^2pq/d^2$

n: örnek hacmi

p: olma olasılığı

q: gerçekleşmeme olasılığı

d: hata payı

t: tablosu kritik değeri

%95 güven aralığında ve %5 hata payı ile ilgili hesaplamalar yapılarak örnek hacmi 384 konaklama işletmesi işgöreni olarak belirlenmiştir. Bu yöntemle Kuşadası'ndaki konaklama işletmelerinde çalışan 402 katılımcı araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Toplamda 600 adet anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen 450 adet anket formundan, eksik bilgi içerdiği ve araştırma kapsamına uygun olmadığı belirlenen 48 tanesi elenerek 402 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

6.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, yapılacak olan bir araştırmanın olası sonuçlarına yönelik yürütülen tahminlerin ifadesidir. Hipotezler, olaylar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik oluşturulan bilimsel önermelerdir. Taşıdıkları bu özellikleri nedeniyle hipotezler, araştırma sürecinde araştırmacı için yol göstericidir (Büyüköztürk, 2015: 65). Araştırma kapsamında incelenecek hipotezler şu şekildedir;

H_1 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin türüne göre farklılık göstermektedir.

H_2 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_3 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_4 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_5 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_6 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H_7 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir.

H_8 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

H_9 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{10} : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{11} : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, ek gelire sahip olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{12} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin türüne göre farklılık göstermektedir.

H_{13} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{14} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{15} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{16} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{17} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{18} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir.

H_{19} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

H_{20} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{21} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{22} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, ek gelire sahip olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{23} : Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{24} : Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Toplam 24 hipotez üzerine kurulmuş olan araştırma tasarımı ile ilgili analizlere bulgular ve değerlendirme kısmında yer verilmiştir.

6.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılmış olan soru formu üç başlıktan oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik

özelliklere ilişkin 15 soruya, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeğine ait 18 ifade, son bölümde ise örgüt kültürüne ait 36 ifade yer almaktadır. Demografik özellikler çalışanın yaş, medeni durum, cinsiyet, örgütteki pozisyonu, hane nüfusu, deneyim, çalışılan bölüm, gelir, kadro durumu sorularından oluşmaktadır.

Daha öncede belirtildiği gibi örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997: 117) tarafından geliştirilen üç boyutlu “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Literatürde örgütsel bağlılık konusunda birbirine benzer ve aynı zamanda farklı birçok model olmasına rağmen, bu çalışmada yaygın olarak tercih edilen Meyer ve Allen (1997: 13)’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmıştır (Kaplan ve Öğüt, 2012: 393). Bu ölçek örgütsel bağlılığı daha sonraki bölümlerde detaylı olarak açıklanacağı gibi duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç boyut ve toplam 18 ifade ile tanımlamaktadır. Araştırmada işgörenlerin katılım derecesi likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. İşgörelere ölçekte yer alan ifadelere katılım derecelerini 5 üzerinden belirtmeleri istenmiştir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçeğin 7’li olmasına rağmen 5’li ölçeğin tercih edilmesinin sebebi, çalışmada kullanılan diğer ölçek olan örgüt kültürü arasındaki uyumun sağlanması ve karşılaştırmayı daha kolay yapabilmektir (Şahin, 2007: 102).

Örgüt kültürünü ölçmek için ise, İpek (1999: 196) tarafından eğitim kurumlarına yönelik olarak geliştirilen 4 boyutlu ve 36 ifadenin yer aldığı “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. İpek’in çalışmasında incelediği eğitim kurumları ile konaklama işletmelerinin örgüt yapılarının benzerlik göstermesi ve ölçeğin daha önce ülkemiz sınırları içerisinde kullanılmış olması gibi faktörler ölçeğin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu ölçek örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olmak üzere 4 boyut ve toplam 36 ifade ile tanımlamaktadır. Araştırmada işgörenlerin ifadeler katılım derecesi likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu doğrultuda işgörelere ölçekte yer alan ifadelere katılım derecelerini 5 üzerinden belirtmeleri istenmiştir.

6.1.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 for Windows paket programı kullanılarak, çeşitli istatistiki teknikler uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu doğrultuda, örgüt kültürü ölçeğinin dört boyutu ile ilgili ifadelerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı

hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayıları (α) güç kültüründe 0.781, rol kültüründe 0.714, başarı kültüründe 0.823, destek kültüründe 0.897 ve tüm ölçek için 0.927 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılık sağlandığından ($\alpha > 0.70$), bu çalışmada elde edilen sonuçların sosyal bilimler alanında “yüksek oranda güvenilir” olduğundan söz etmek mümkündür (Nunnally, 1978: 245).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutu ile ilgili boyutların güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayıları (α) duygusal bağlılıkta 0.855, devam bağlılığında 0.779, normatif bağlılıkta 0.702, ölçeğin tümü için 0.825 olarak ortaya çıkmıştır. Ölçek genelinin güvenilirlik analizi sonucu dikkate alındığında iç tutarlılığın sağlandığından söz etmek mümkündür ($\alpha > 0.70$). Daha sonra, örgütsel bağlılık ile ilgili her bir ifadeye ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın üç boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık boyutunda Cronbach Alpha katsayısı ilk olarak 0.175 (< 0.70) olarak belirlenmiştir. Söz konusu bu katsayının bilimsel açıdan kabul edilemez olması nedeniyle 2, 5 ve 6 numaralı ifadeler ölçekten çıkarılarak ölçek yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur ve güvenilirlik katsayısı yükseltilmiştir. Beklenen değerlere ulaşıldığından başka bir işlem yapılmamıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla her iki ölçek için normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadıkları Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi ile belirlenmiştir (Tablo.6.1). Bu analizde kullanılan null hipotezinin “puanların dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermez” şeklinde kurulmasından dolayı p değerinin 0.05 değerinden büyük çıkması normal dağılıma işarettir (Büyüköztürk, 2016: 42). Bu testin sonucuna göre, ölçeklerin histogram grafikleri de göz önünde bulundurularak örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ($p = 0,019$; $0,00 < 0.005$).

Tablo 6.1. Kolmogorov-Smirnov Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Örgüt Kültürü	,040	402	,019
Örgütsel Bağlılık	,074	402	,000

Araştırma kapsamında incelenen konaklama işletmelerindeki örgüt yapısı kat hizmetleri, ön büro, restoran, mutfak ve diğer olmak üzere beş ana grupta toplanmıştır. İşgörenlerin yaş, eğitim, medeni durum, gelir gibi özellikleri basit istatistiki yöntemler yani tanımlayıcı istatistiki değerlerine göre sınıflandırılmış ve tablolar halinde sunulmuştur. İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü seviyelerini ortaya koymak için ortalamalar ile standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

İşgörenlerin demografik özellikleri ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ve yönünü tespit etmek amacıyla da regresyon ve korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

6.2. Bulgular ve Değerlendirme

Bu kısımda, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve hem çalışanların demografik özellikleri hem de konaklama işletmelerinin özellikleri arasında ilişkinin ortaya konması için gerekli analizlere yer verilmiştir. İlk kısımda çalışanların genel özellikleri açısından karşılaştırmalar yapılmış, ikinci bölümde konaklama işletmelerinin özellikleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise örgüt kültürü ölçeği söz konusu özellikler açısından karşılaştırılmış ve gruplar arası istatistiki fark olup olmadığı tespit edilmiştir. Dördüncü alt başlıkta ise örgütsel bağlılık ölçeği demografik özellikler ve işletme yapısı açısından değerlendirilmiştir. Son başlıkta ise örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişki olup olmadığı tespit edilerek, aynı zamanda ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla regresyon ve korelasyon analizine yer verilmiştir.

6.2.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında 402 konaklama işletmesi işgören ile görüşülmüştür. Görüşülen işgörenlerin bazı demografik özellikleri Tablo 6.2’de sunulmuştur. Tabloya göre, Kuşadası’nda incelenen konaklama işletmelerinde görüşülen işgörenlerin ortalama 32 yaşında, 8 yıllık iş tecrübesine ve yaklaşık 4 yıllık otel tecrübesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 6.2. Görüşülen İşgörenlerin Bazı Demografik Özellikleri

	Min.		Maks.	Ort.	Std. Sapma
Yaş	17		61	31.60	7.628
Deneyim	1		36	8.10	6.291
Otel Deneyimi	1		30	3.95	4.075
Turizm Eğitimi			Otel Dışı Gelir		
	Frekans	%		Frekans	%
Evet	247	61.40	Evet	74	18.4
Hayır	155	38.60	Hayır	328	81.6
Eğitim			Bölüm / Departman		
	Frekans	%		Frekans	%
İlköğretim	78	19.40	Kat hizmetleri	49	12.20
Lise	139	34.60	Ön büro	116	28.90
Üniversite	176	43.80	Restoran- Bar	90	22.40
YL / Doktora	9	2.20	Mutfak	64	15.90
Medeni Durum			Diğer	12	3.00
	Frekans	%	Market	4	1.00
Bekâr	199	49.50	İnsan Kaynakları	10	2.50
Evli	190	47.30	Muh.-Finans	23	5.70
Diğer	13	3.20	Güvenlik	9	2.20
			Teknik servis	9	2.20
			Bahçe/peyzaj	3	0.70
			Satış Paz.	13	3.20
Cinsiyet			Kadro		
	Frekans	%		Frekans	%
Kadın	145	36.10	Kadrolu daimi	311	77.40
Erkek	257	63.90	Sezonluk	91	22.60

Kuşadası'nda görüşülen işgörenlerin %63.9'unun erkek, %36.10'unun kadın olduğu diğer bir ifade ile konaklama işletmelerinde Türkiye genelinde olduğu gibi erkek işgörenlerin ortalamasının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin yaklaşık yarısının bekâr (%49.50), %47.30'unun da evli olduğu ve geri kalan %3.20'sinin boşanmış/dul olduğu tespit edilmiştir. Bekar oranının yüksek olmasının en önemli nedeninin, görüşülen işgörenlerin genç olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Görüşülen işgörenlerin %61.40'ının turizm eğitimi aldığı saptanmıştır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise %43.80'inin üniversite, %34.60'ının lise, %19.40'ının ilköğretim ve geri kalan %2.20'sinin de lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Görüşülen işgörenlerin %77.40'ının konaklama işletmelerinde daimi, %22.60'ının sezonluk çalıştığı tespit edilmiştir. Yaz turizmi ile ön plana çıkan ilçede sezonda işgücü ihtiyacının artması konaklama işletmelerin sezonluk işgücü ihtiyaçlarının artmasına neden olmaktadır. Görüşülen işgörenlerin %28.90'ının ön büroda, %22.40'ının restoran-bar, %15.90'ının mutfak, %12.20'sinin kat hizmetlerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Ayrıca görüşülen

Çalışanların %5.70'inin muhasebe-fınans, %3.20'sinin satış pazarlama, %2.50'sinin insan kaynakları, %2.20'sinin güvenlik, %2.20'sinin teknik servis, %1'inin market, %0.70'sinin bahçe/peyzaj bölümlerinde görev aldıkları belirlenmiştir. Görüşülen işgörenlerin otel dışı başka gelire sahip olup olmadıklarını belirlemeye yönelik bir soru sorulmuş ve 402 çalışanın %81.6'sının tek gelir kaynağının konaklama işletmesinden aldıkları maaş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çavuş ve Gürdoğan, (2008: 24) tarafından Kuşadası ilçesinde yürütülen araştırmada ise konaklama işletmelerinde işgörenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi gibi demografik özellikler açısından oldukça benzer özellikler gösterdiği ancak deneyim açısından görüşülen işgörenlerin daha tecrübeli olduğu tespit edilmiştir.

6.2.2. İncelenen Konaklama İşletmelerine Ait zellikler

Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren ve görüşme yapılan 4 ve 5 yıldıızlı otellere ilişkin tespit edilen bazı zellikler Tablo 6.3'te sunulmuştur.

Tablo 6.3. Görüşülen Konaklama İşletmelerine Ait zellikler ve Dağılımları

	Otel Türü	
	Frekans	%
Dört yıldıız	202	50.20
Beş yıldıız	200	49.80
	Otel Yıl	
	Frekans	%
5 yıldan az	53	13.20
5-10 yıl arası	133	33.10
10 yıldan fazla	216	53.70
	Personel Sayısı	
	Frekans	%
50 kişiden az	74	18.40
50-100 kişi arası	139	34.60
100 kişiden fazla	189	47.00

Elde edilen bulgulara göre görüşme yapılan çalışanların yaklaşık yarısı dört yıldıızlı otellerde ve diğer yarısı da beş yıldıızlı otellerde çalışmaktadır. Çalıştıkları otellerin faaliyet süreleri açısından değerlendirme yapıldığında çalışanların %53.70'inin 10 yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Kuşadası ilçesinin önemli ve eski bir turizm blėesi olması konaklama işletmelerinin uzun süredir faaliyet göstermelerini açıklamaktadır.

İşgörenlerin %33.10'unun 5-10 yıldır faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde ve geri kalan %13.20'sinin 5 yıldan az süredir faaliyette bulunan yeni konaklama işletmelerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmelerin personel sayılarına göre dağılımları incelendiğinde ise %47'sinin 100 kişiden fazla, %34.60'ının 50-100 kişi arasında ve geri kalan %18.40'ının ise 50 kişiden az çalışana sahip olduğu tespit edilmiştir.

6.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçları

Bu kısımda araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğine ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir. Her bir boyutta önce o boyuttaki ifadeler işgörenlerin katılma düzeyleri ve dağılımları verilmiştir. Daha sonra örgüt kültürünü oluşturan güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarının genel puanı hesaplanmıştır.

İşgörenlerin örgüt kültürü boyutları ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ikili göstergeli değişkenler için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi, ikiden fazla seçenekli değişkenler için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

6.2.3.1. Güç kültürü

Tablo 6.4'te örgüt kültürü ölçeğinin güç kültürü boyutunda yer alan her ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Güç Kültürü Boyutu Ortalamaları

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sap.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Güç Kültürü												
Hiç kimse otel yönetimiyle ters düşmek istemez	28	6.97	23	5.72	75	18.76	139	34.58	137	34.08	3.83	1.165
Otelde olup biten her şey, otel yönetiminin denetimindedir	22	5.47	35	8.71	74	18.41	162	40.30	109	27.11	3.75	1.112
Otelde değişim ve yenilikler otel yönetimince başlatılır.	14	3.48	21	5.22	65	16.17	156	38.81	146	36.32	3.99	1.025
Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	45	11.19	52	12.94	109	27.11	121	30.10	75	18.66	3.32	1.235

Tablo 6.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Güç Kültürü Boyutu Ortalamaları (Devam)

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sap.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Güç Kültürü												
Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	24	5.97	32	7.96	106	26.37	131	32.59	109	27.11	3.67	1.133
Otelde ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	19	4.73	49	12.19	98	24.38	134	33.33	102	25.37	3.62	1.128
Anlaşmazlıklar otel yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	8	1.99	37	9.20	103	25.62	172	42.79	82	20.40	3.70	0.960
											3.70	0.731

Bu boyutta işgörenler “*Otelde değişim ve yenilikler otel yönetimince başlatılır*” ifadesini ilk sırada değerlendirmişlerdir. Bu ifadeye katılım derecesi ortalaması 3.99 olarak tespit edilmiştir. İkinci sırada en yüksek katılıma sahip “*Hiç kimse otel yönetimiyle ters düşmek istemez*” ifadesi gelmektedir. İşgörenler bu ifadeye 5’li likert ölçeğinden 3.83 puan ortalaması ile katılım göstermektedir. Güç kültürü boyutunda yer alan “*Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir*” ifadesi ise 3.32 ortalama ile en düşük katılım puanını alan ifade olarak tespit edilmiştir.

Güç kültürü boyutunda “*Hiç kimse otel yönetimiyle ters düşmek istemez*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %34.08’i kesinlikle katılıyorum, %34.58’i katılıyorum, %18.76’sı orta düzeyde katılıyorum, %5.72’si katılmıyorum ve %6.97’si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“*Otelde olup biten her şey, otel yönetiminin denetimindedir*” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %5.47 si kesinlikle katılmıyorum, %8.71’ katılmıyorum, %18.41’i orta düzeyde katılıyorum, %40.30’u katılıyorum, %27.11’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“*Otelde değişim ve yenilikler otel yönetimince başlatılır*” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %3.48’i kesinlikle katılmıyorum %5.22’i katılmıyorum, %16.17’i orta düzeyde katılıyorum, %38.81’i katılıyorum, %36.32’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“*Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir*” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %11.19’u kesinlikle katılmıyorum, %12.94’ü katılmıyorum, %27.11’i orta düzeyde katılıyorum, %30.10’i katılıyorum, %18.66’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %5.97’si kesinlikle katılmıyorum, %7.96’sı katılmıyorum, %26.37’si orta düzeyde katılıyorum, %32.59’u katılıyorum, %27.11’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Otelde ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %4.73’ü kesinlikle katılmıyorum, %12.19’u katılmıyorum, %24.38’i orta düzeyde katılıyorum, %33.33’ü katılıyorum, %25.37 kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Anlaşmazlıklar otel yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %1.99’u kesinlikle katılmıyorum, %9.20’si katılmıyorum, %25.62’si orta düzeyde katılıyorum, %42.79’ katılıyorum ve %20.40’ı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

İşgörenlerin güç kültürü ile ilgili ifadelere katılımları incelendiğinde, katılımcıların güç kültürüne katılım düzeylerinin orta/yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Ort: 3.70). Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin konaklama işletmesi yönetiminin kontrolüne yönelik bağlılıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir.

6.2.3.2. Rol kültürü

Tablo 6.5’te örgüt kültürü ölçeğinin rol kültürü boyutunda yer alan her ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.5. Örgüt Kültürü Ölçeği Rol Kültürü Boyutu Ortalamaları

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sap.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rol Kültürü												
Eğitim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	10	2.49	28	6.97	116	28.86	173	43.03	75	18.66	3.68	0.938
İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	13	3.23	23	5.72	84	20.90	178	44.28	104	25.87	3.84	0.982
Herkesin her anı planlanmıştır.	36	8.96	65	16.17	132	32.84	106	26.37	63	15.67	3.24	1.165
Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.	63	15.67	115	28.61	97	24.13	82	20.40	45	11.19	2.83	1.241

Tablo 6.5. Örgüt Kültürü Ölçeği Rol Kültürü Boyutu Ortalamaları (Devam)

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sap.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rol Kültürü												
Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	21	5.22	35	8.71	128	31.84	145	36.07	73	18.16	3.53	1.050
Resmi ilişkiler ön plandadır.	14	3.48	40	9.95	91	22.64	157	39.05	100	24.88	3.72	1.054
Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	32	7.96	90	22.39	123	30.60	86	21.39	71	17.66	3.19	1.205
Otelde her şeyin bir standardı vardır.	20	4.98	53	13.18	104	25.87	153	38.06	72	17.91	3.54	1.083
Otel yöneticisi, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	17	4.23	43	10.70	108	26.87	145	36.07	89	22.14	3.65	1.073
İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	13	3.23	43	10.70	85	21.14	170	42.29	91	22.64	3.70	1.035
											3.50	0.574

Rol kültürü boyutunda işgörenler “İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.” ifadesini ilk sırada değerlendirmişlerdir. Bu ifadeye katılım derecesi ortalaması 3.84 olarak tespit edilmiştir. İkinci sırada en yüksek katılıma “Resmi ilişkiler ön plandadır.” ifadesi sahiptir. İşgörenler bu ifadeye 5’li likert ölçeğinden 3.72 puan ortalaması ile katılım göstermektedir. Rol kültürü boyutunda yer alan “Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur” ifadesi ise 2.83 ortalama ile en düşük katılım puanını alan ifade olarak tespit edilmiştir.

Rol Kültürü boyutunda “Eğitim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %2.49’u kesinlikle katılmıyorum, %6.97’u katılmıyorum, %28.86’sı orta düzeyde katılıyorum, %43.03’ü katılıyorum, %18.66’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %3.23’ü kesinlikle katılmıyorum, %5.72’si katılmıyorum, %20.90’u orta düzeyde katılıyorum, %44.28’i katılıyorum, %25.87’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Herkesin her anı planlanmıştır” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %8.96’sı kesinlikle katılmıyorum, %16.17’si katılmıyorum %32.84’ü orta düzeyde katılıyorum, %26.37’si katılıyorum ve %15.67’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %15.67’si kesinlikle katılmıyorum, %28.61’i katılmıyorum, %24.13’ü orta düzeyde katılıyorum, %20.40’ı katılıyorum, %11.19’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Herkesin ve her şeyin yeri bellidir” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %5.22’si kesinlikle katılmıyorum, %8.71’i katılmıyorum, %31.84’ü orta düzeyde katılıyorum, %36.07’si katılıyorum ve %18.16’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Resmi ilişkiler ön plandadır” ifadesi için görüşülen işgörenlerin % 3.48’i kesinlikle katılmıyorum, %9.95’i katılmıyorum, %22.64’ü orta düzeyde katılıyorum, %39.05 katılmadığını ve %24.88’i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

“Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.” ifadesi için görüşülen 402 işgörenin %7.96’sı kesinlikle katılmadığını, %22.39’u katılmadığını, %30.60’ı orta düzeyde katıldığını, %21.39’u katıldığını ve %17.66’sı kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Bu boyutta yer alan “Otelde her şeyin bir standardı vardır.” ifadesine ise işgörenlerin %17.91’i kesinlikle katılıyorum, %38.06’sı katılıyorum, %25.87’si orta düzeyde katılıyorum, %13.18’i katılmıyorum ve %4.98’i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“Otel yöneticisi, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.” ifadesine ise görüşülen 402 işgörenin %4.23’ünün kesinlikle katılmadığı, %10.70’inin katılmadığı, %26.87’sinin kararsız olduğu, %36.07’sinin katıldığı ve %22.14’ünün kesinlikle katıldığı tespit edilmiştir.

“İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %3.23’ü kesinlikle katılmıyorum, %10.7’si katılmıyorum, %21.14’ü orta düzeyde katılıyorum, %42.29’u katılıyorum, %22.64’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

İşgörenlerin rol kültürü ile ilgili ifadelere katılımları incelendiğinde, “Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.” ifadesine katılımlarının düşük düzeyde olduğu, boyutta yer alan diğer ifadelere katılımlarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle işgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmesinde rollerinin birbiri ile ilişkili farklı bölümlerin var olduğu ve her bölümde yer alan kişiye atfedilmiş görev ve sorumlulukların farkında oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

6.2.3.3. Başarı kültürü

Tablo 6.6’da örgüt kültürü ölçeğinin başarı kültürü boyutunda yer alan her ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.6. Örgüt Kültürü Ölçeği Başarı Kültürü Boyutu Ortalamaları

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sap.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Başarı Kültürü												
Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	25	6.22	56	13.93	120	29.85	115	28.61	86	21.39	3.45	1.153
Otelde formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	25	6.22	41	10.20	118	29.35	131	32.59	87	21.64	3.53	1.123
Otelde başarı desteklenir ve teşvik edilir.	34	8.46	50	12.44	116	28.86	122	30.35	80	19.90	3.41	1.183
Ödüllendirmede başarı esas alınır.	39	9.70	55	13.68	108	26.87	119	29.60	81	20.15	3.37	1.223
Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	44	10.95	45	11.19	105	26.12	124	30.85	84	20.90	3.40	1.242
Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	6	1.49	22	5.47	87	21.64	161	40.05	126	31.34	3.94	0.939
Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.	44	10.95	73	18.16	124	30.85	110	27.36	51	12.69	3.13	1.178
Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	22	5.47	57	14.18	119	29.60	147	36.57	57	14.18	3.40	1.067
Güçlü bir rekabet söz konusudur.	18	4.48	56	13.93	141	35.07	115	28.61	72	17.91	3.42	1.073
											3.45	0.729

Başarı kültürü boyutunda işgörenler “*Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.*” ifadesini ilk sırada değerlendirmişlerdir. Bu ifadeye katılım derecesi ortalaması 3.94 olarak tespit edilmiştir. İkinci sırada en yüksek katılıma sahip “*Otelde formalitelerden çok, sonuca önem verilir.*” ifadesi gelmektedir. İşgörenler bu ifadeye 5’li likert ölçeğinden ortalama 3.53 puan ortalaması ile katılım göstermektedirler. Başarı kültürü boyutunda yer alan “*Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.*” ifadesi ise 3.13 ortalama ile en düşük katılım puanını alan ifade olarak tespit edilmiştir.

Başarı kültürü boyutunda “*Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.*” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %6.22’si kesinlikle katılmıyorum, %13.93’ü katılmıyorum, %29.85’i orta düzeyde katılıyorum, %28.61’i katılıyorum, %21.39’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Otelde formalitelerden çok, sonuca önem verilir.” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %6.22’si kesinlikle katılmıyorum, %10.20’si katılmıyorum, %29.35’i orta düzeyde katılıyorum, %32.59’u katılıyorum, %21.64’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Otelde başarı desteklenir ve teşvik edilir” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %8.46’sı kesinlikle katılmıyorum, %12.44’ü katılmıyorum %28.86’sı orta düzeyde katılıyorum, %30.35’i katılıyorum ve %19.9’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Ödüllendirmede başarı esas alınır” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %9.7’si kesinlikle katılmıyorum, %13.68’i katılmıyorum, %26.87’si orta düzeyde katılıyorum, %29.6’sı katılıyorum, %20.15’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %10.95’i kesinlikle katılmıyorum, %11.19’u katılmıyorum, %26.12’si orta düzeyde katılıyorum, %30.85’i katılıyorum ve %20.9’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %1.49’u kesinlikle katılmıyorum, %5.47’si katılmıyorum, %21.64’ü orta düzeyde katılıyorum, %40.05’i katılmadığını ve %31.34’ü kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

“Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.” ifadesi için görüşülen 402 işgörenin %10.95’i kesinlikle katılmadığını, %18.16’sı katılmadığını, %30.85’i orta düzeyde katıldığını, %27.36’sı katıldığını ve %12.69’u kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

Bu boyutta yer alan “Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.” ifadesine ise işgörenlerin %14.18’i kesinlikle katılıyorum, %36.57’si katılıyorum, %29.6’sı orta düzeyde katılıyorum, %14.18’i katılmıyorum ve %5.47’si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir. “Güçlü bir rekabet söz konusudur.” ifadesine ise görüşülen 402 işgörenin %4.48’inin kesinlikle katılmadığı, %13.93’ünün katılmadığı, %35.07’sinin kararsız olduğu, %28.61’inin katıldığı ve %17.91’inin kesinlikle katıldığı tespit edilmiştir.

İşgörenlerin başarı kültürü ile ilgili ifadelere katılımları incelendiğinde; başarı kültürü boyutuna orta düzeyde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Örgüt kültürü boyutları arasındaki en düşük puan ortalaması bu boyuta aittir (Ort: 3.45). Başarı kültürü denildiğinde, işgörenlerin kurallara doğrudan itaat etmelerinden ziyade görevlerin tamamlanmasına ve başarıya önem vermeleri anlaşıldığından bu kültür düzeyinin yüksek

olmaması konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesi düşürecek bir unsur olarak görülmektedir.

6.2.3.4. Destek kültürü

Tablo 6.7’de örgüt kültürü ölçeğinin destek kültürü boyutunda yer alan her ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.7. Örgüt Kültürü Ölçeği Destek Kültürü Boyutu Ortalamaları

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sap.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Destek Kültürü												
Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	14	3.48	42	10.45	129	32.09	145	36.07	72	17.91	3.54	1.013
Eğitim faaliyetleri iş birliği ile planlanır.	10	2.49	45	11.19	123	30.60	146	36.32	78	19.40	3.59	1.003
İş birliği rekabete tercih edilir.	21	5.22	73	18.16	126	31.34	106	26.37	76	18.91	3.36	1.135
Otel yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	34	8.46	62	15.42	106	26.37	126	31.34	74	18.41	3.36	1.191
Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır	27	6.72	45	11.19	120	29.85	143	35.57	67	16.67	3.44	1.100
Herkes otelin başarısı için sorumluluk duyar.	16	3.98	43	10.70	110	27.36	155	38.56	78	19.40	3.59	1.042
Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	31	7.71	60	14.93	130	32.34	118	29.35	63	15.67	3.30	1.135
Oteldeki herkes oteliyle gurur duyar.	31	7.71	52	12.94	133	33.08	110	27.36	76	18.91	3.37	1.156
Oteldeki herkes oteli dışı karşı korur ve savunur.	19	4.73	47	11.69	116	28.86	130	32.34	90	22.39	3.56	1.102
Oteldeki herkes kendini otelin bir parçası olarak görür.	24	5.97	53	13.18	114	28.36	117	29.10	94	23.38	3.51	1.159
											3.46	0.795

Destek kültürü boyutunda işgörenler 3.59 puan ortalaması ile en çok “*Eğitim faaliyetleri iş birliği ile planlanır*” ve “*Herkes otelin başarısı için sorumluluk duyar.*” ifadelerine katılmışlardır. Destek kültürü boyutunda yer alan “*Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.*” ifadesi ise 3.30 ortalama ile en düşük katılım puanını alan ifade olarak belirlenmiştir.

Destek kültürü boyutunda “*Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.*” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %3.48’i kesinlikle katılmıyorum, %10.45’i katılmıyorum,

%32.09'sı orta düzeyde katılıyorum, %36.07'si katılıyorum, %17.91'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Eğitim faaliyetleri iş birliği ile planlanır.” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %2.49'u kesinlikle katılmıyorum, %11.19'u katılmıyorum, %30.6'sı orta düzeyde katılıyorum, %36.32'si katılıyorum, %19.4'ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“İş birliği rekabete tercih edilir.” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %5.22'si kesinlikle katılmıyorum, %18.16'sı katılmıyorum %31.34'ü orta düzeyde katılıyorum, %26.37'si katılıyorum ve %18.91'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Otel yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %8.46'sı kesinlikle katılmıyorum, %15.42'si katılmıyorum, %26.37'si orta düzeyde katılıyorum, %31.34'ü katılıyorum, %18.41'i kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %6.72'si kesinlikle katılmıyorum, %11.19'u katılmıyorum, %29.85'i orta düzeyde katılıyorum, %35.57'si katılıyorum ve %16.67'si kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“Herkes otelin başarısı için sorumluluk duyar.” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %3.98'i kesinlikle katılmıyorum, %10.7'si katılmıyorum, %27.36'sı orta düzeyde katılıyorum, %38.56'sı katıldığını ve %19.40'ı kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

“Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.” ifadesi için görüşülen 402 işgörenin %7.71'i kesinlikle katılmadığını, %14.93'ü katılmadığını, %32.34'ü orta düzeyde katılıyorum, %29.35'i katıldığını ve %15.67'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

“Oteldeki herkes oteliyle gurur duyar.” ifadesine ise işgörenlerin %18.91'i kesinlikle katılıyorum, %27.36'sı katılıyorum, %33.08'i orta düzeyde katılıyorum, %12.94'ü katılmıyorum ve %7.71'i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“Oteldeki herkes oteli dışı karşı korur ve savunur.” ifadesine ise görüşülen 402 işgörenin %4.73'ü kesinlikle katılmıyorum, %11.69'u katılmıyorum, %28.86'sı orta düzeyde katılıyorum, %32.34'ü katılıyorum ve %22.39'u kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Bu boyutta yer alan son ifade olan “*Oteldeki herkes kendini otelin bir parçası olarak görür.*” ifadesi için görüşülen işgörenlerin %5.97’sinin kesinlikle katılmadığı, %13.18’inin katılmadığı, %28.36’sının orta düzeyde katıldığı, %29.10’unun katıldığı ve %23.38’inin kesinlikle katıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların “Destek Kültürü” ile ilgili ifadelerle katılımları incelendiğinde, bu boyutta yer alan ifadelerle orta düzeyde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu boyuta yönelik elde edilen bu bulgu, örgüte olan bağlılık açısından önemli taşımaktadır.

Örgüt kültürü ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları hakkında genel bir değerlendirme yapılacak olursa, katılımcıların güç kültürüne katılımlarının 3.70 puan ortalaması ile ilk sırada olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda güç kültürüne yönelik faaliyetlerin yapılması örgüt kültürüne katılımı artırmada önemli bir araç olacaktır. Rol kültürü boyutunun ise güç kültüründen sonra en yüksek puan ortalamasına sahip boyut olduğu tespit edilmiştir (Ort: 3.50). Yine destek kültürü boyutundan elde edilen puan ortalaması ele alındığında rol kültürü gibi bu boyuta katılımında orta düzeyde olduğundan söz etmek yanlış olmayacaktır (Ort: 3.46). Örgüt içerisinde yardımlaşmanın ve rekabetin dostluk çerçevesinde sürdürülmesinin teşvik edilmesi ile örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yeri olan destek kültürüne katılımın artırılması mümkün olacaktır. Başarı kültürü boyutunun ise 3.45 puan ortalaması ile son sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Başarı kültürü örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yere sahip olduğundan işgörelere bu konuda gerekli destek verilerek başarı kültürüne katılım konusunda artış sağlanmalıdır.

6.2.4. Örgüt Kültürü Sonuçlarının Konaklama İşletmesi Türü Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.8’de örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının otel türlerine göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.8. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otel Türüne Göre Karşılaştırılması

Otel Türü	Güç Kültürü	Rol Kültürü**	Başarı Kültürü***	Destek Kültürü**
Dört yıldız	3.7447	3.5490**	3.5374***	3.5327**
Beş yıldız	3.6521	3.4210**	3.3589***	3.3900**

** Mann-Whitney U testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır. *** Mann-Whitney U testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, güç kültürü ortalaması otel türlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu durumda “ H_1 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin türüne göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Rol kültürü katılım ortalaması dört yıldızlı otellerde 3.5490, beş yıldızlı otellerde 3.4210 olarak saptanmış ve istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Buradaki ifadelere göre beklentinin tam aksine dört yıldızlı otellerde işgörenlerin rol tanımları daha belirgin yapılmakta diğer bir ifade ile daha profesyonel çalışma beklentisi görülmektedir. Rol kültüründe olduğu gibi başarı ve destek kültüründe de katılım ortalaması dört yıldızlı otellerde daha yüksek olarak hesaplanmış ve istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Buradaki ifadelere göre, beklentinin tam aksine dört yıldızlı otellerde işgörenlerin başarıları daha çok teşvik edilmekte ve işgörenler arasında daha sıkı bir rekabet mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Destek kültürü ortalaması dört yıldız otellerde 3.53, beş yıldızlı otellerde 3.39 olarak hesaplanmıştır.

6.2.5. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumu Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.9’da örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının turizm eğitime göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.9. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Turizm Eğitimi Alma	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
Evet	3.6807	3.4745	3.4575	3.4931
Hayır	3.7272	3.5026	3.4344	3.4116

** Mann-Whitney U testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin turizm eğitimi alma durumları ile örgüt kültürü ölçeği boyutları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre “ H_2 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilir.

6.2.6. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.10’da örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının cinsiyete göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin güç kültürü puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Buna göre “ H_3 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.10. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	Güç Kültürü**	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
Kadın	3.5911**	3.4538	3.4253	3.3841
Erkek	3.7593**	3.5031	3.4617	3.5054

** Mann-Whitney U testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Erkek işgörenlerde güç kültürü ortalaması 3.7593 olarak tespit edilmişken, kadınlarda 3.5911 olarak belirlenmiştir. Bunun en büyük sebebi olarak, görüşülen otel işletmelerinde yönetim kadrolarında erkeklerin kadınlara kıyasla çoğunlukta olması ve buna paralel olarak otoriteyi daha fazla hissetmeleri gösterilebilir. Rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarının ise cinsiyet açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

6.2.7. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Medeni Durumu Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.11’de örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörenlerin medeni durumlarına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları medeni durumdan etkilenmektedir. Buna göre “ H_4 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.11. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	Güç Kültürü**	Rol Kültürü**	Başarı Kültürü**	Destek Kültürü
Bekâr	3.6066**	3.4332**	3.3585**	3.3864
Evli	3.7805**	3.5395**	3.5462**	3.5447
Diğer	3.9121**	3.4923**	3.4017**	3.4000

** Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Örgüt kültürü boyutlarından güç kültürü, rol kültürü ve başarı kültürü puanları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Destek kültürü ise medeni durumdan etkilenmemektedir. Analiz sonuçlarına göre güç kültürü dul ve boşanmış çalışanlarda 3.9121 ile, rol kültürü 3.5395 ile evli işgörenlerde ve başarı kültürü de 3.5462 ile evli işgörenlerde en yüksek olarak tespit edilmiştir.

6.2.8. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.12’de örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörenlerin eğitim düzeylerine göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. “ H_5 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.12. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Grubu	Güç Kültürü	Rol Kültürü**	Başarı Kültürü	Destek Kültürü*
İlköğretim	3.8333	3.6192**	3.5741	3.6346*
Lise	3.6937	3.4727**	3.4325	3.3871*
Üniversite	3.6396	3.4364**	3.4091	3.4341*
Lisansüstü	3.7619	3.4778**	3.3827	3.6556*

* Kruskal Wallis testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır. ** Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Bu doğrultuda, rol kültürü ve destek kültürü ortalama puanları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte ancak güç kültürü ve başarı kültürü boyutları eğitim düzeyinden etkilenmemektedir. Analiz sonuçlarına göre rol kültürü boyutuna katılım, ilköğretim mezunlarında 3.6192 ile ve destek kültürü de 3.6556 ile lisansüstü eğitime sahip işgörenlerde en yüksek olarak tespit edilmiştir.

6.2.9. Örgüt Kültürü Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Faaliyet Süresi Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.13’te örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörenlerin çalıştıkları otelin faaliyet süresine göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları çalışılan konaklama işletmesinin faaliyet

süresine göre farklılaşmaktadır. Bu durumda “ H_6 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.13. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otelin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

Otel Faaliyet Süresi	Güç Kültürü	Rol Kültürü**	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
5 yıldan az	3.6226	3.4189**	3.2390	3.4245
5-10 yıl arası	3.7003	3.4255**	3.4419	3.4113
10 yıldan fazla	3.7163	3.5514**	3.5041	3.5019

** Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Örgüt kültürü boyutlarından rol kültürü ortalama puanları, otelin faaliyetin süresine göre farklılık göstermektedir. Güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü boyutları ise otelin faaliyette bulunduğu süreye göre değişiklik göstermemektedir. Analiz sonuçlarına göre rol kültürü boyutuna katılım, 3.5514 puan ortalaması ile 10 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerde en yüksek olarak belirlenmiştir.

6.2.10. Örgüt Kültürü Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması

Tablo 6.14’te örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörenlerin çalıştıkları otelin çalıştırdıkları personel sayısına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin sadece başarı kültürü ortalama puanları konaklama işletmelerinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir. Bu durumda “ H_7 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.14. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otelin Çalıştırdığı Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması

Çalışan Personel Sayısı	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü**	Destek Kültürü
50 kişiden az	3.7548	3.4865	3.6306**	3.5500
50-100 kişi arası	3.6896	3.5050	3.3885**	3.4309
100 kişiden fazla	3.6833	3.4704	3.4215**	3.4497

** Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Örgüt kültürü boyutlarından başarı kültürü otelin çalıştırdığı personel sayısına göre farklılaşmakta ancak güç kültürü, rol kültürü ve destek kültürü boyutları otelin çalıştırdığı

personel sayısından etkilenmemektedir. Analiz sonuçlarına göre, 50 kişiden az çalışanın olduğu konaklama işletmelerinde başarı kültürü ortalaması 3.55 puan ortalaması ile daha yüksek olarak belirlenmiştir.

6.2.11. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Çalıştığı Bölüme Göre Karşılaştırılması

Tablo 6.15’te örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları çalışılan bölüme göre farklılaşmaktadır. Bu durumda “ H_8 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.15. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması

Çalışılan Bölüm	Güç Kültürü	Rol Kültürü*	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
Kat hizmetleri	3.7289	3.5449*	3.4263	3.3490
Ön büro	3.7266	3.4457*	3.4138	3.4638
Restoran- Bar	3.7048	3.4867*	3.3741	3.4533
Mutfak	3.5491	3.5172*	3.5313	3.4859
Diğer	3.9762	3.7833*	3.9074	3.9833
Market	3.8929	3.9000*	3.4722	3.7500
İnsan Kaynakları	3.5714	3.5100*	3.3556	3.2200
Muhasebe- Finans	3.7081	3.3087*	3.5024	3.5087
Güvenlik	3.6508	3.3333*	3.4938	3.5111
Teknik servis	3.1587	3.0556*	2.7654	2.9556
Bahçe / Peyzaj	4.3810	3.7667*	4.1481	4.0000
Satış pazarlama	4.0440	3.6769*	3.7778	3.5308

* Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Rol kültürü dışındaki boyutlar çalışılan bölüme göre farklılık göstermemektedir. Analiz sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinin market bölümündeki işgörenlerin rol kültürü ortalaması 3.90 ile diğer bölümlere göre daha yüksek olarak belirlenmiştir. 3.0556 ortalama puan ile rol kültürü ortalaması teknik servis bölümünde çalışanlarda en düşük olarak tespit edilmiştir.

6.2.12. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Tablo 6.16’da örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörenlerin gelir düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal-Wallis testine göre belirlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü ortalama puanları işgörenin gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda “ H_9 : İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.16. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Gelir Grubu	Güç Kültürü**	Rol Kültürü***	Başarı Kültürü***	Destek Kültürü***
1500 TL’den az	3.4383**	3.2273***	3.0354***	3.1205***
1501-2000 TL arası	3.6339**	3.4536***	3.3848***	3.4240***
2001-2500 TL arası	3.7841**	3.5779***	3.6331***	3.4907***
2501-3000 TL arası	3.8272**	3.5116***	3.4393***	3.5465***
3001-3500 TL arası	3.8235**	3.6000***	3.8758***	3.8118***
3501-4000 TL arası	4.3095**	3.9000***	3.6667***	3.7167***
4000 TL’den fazla	4.0714**	3.7643***	3.9048***	4.0786***

** Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır. *** Kruskal Wallis testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinde işgörenlerin gelir düzeyleri arttıkça güç kültürüne katılımları yükselmektedir. Güç kültürüne katılım düzeyi 4.3095 ortalama ile 3501-4000 TL aylık gelire sahip işgörenlerde en yüksek olarak tespit edilmiştir. Rol kültürüne katılım ortalaması da en yüksek 3.90 ortalama ile 3501-4000 TL aylık gelire sahip işgörenlerde tespit edilmiştir. Başarı kültürüne katılım ortalaması da 3.8758 ortalama ile en yüksek 3001-3500 TL arası aylık gelire sahip işgörenlerde tespit edilmiştir. Destek kültürüne katılım ortalaması ise en yüksek 3.8118 ortalama ile 3001-3500 TL arası aylık gelire sahip işgörenlerde tespit edilmiştir.

6.2.13. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörenlerin Kadro Durumuna Göre Karşılaştırılması

Tablo 6.17’de örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörenlerin kadro durumuna göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü boyutları, işgörenlerin kadro durumuna göre farklılaşmaktadır. “ H_{10} : İşgörenlerin örgüt

kültürü boyutlarına katılımları, kadro durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda rol kültürü ve destek kültürü ortalama puanları işgörenlerin kadro durumlarına göre farklılık gösterirken, güç kültürü ve başarı kültürü boyutları kadro durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 6.17. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Kadro Durumuna Göre Karşılaştırılması

Kadro	Güç Kültürü	Rol Kültürü*	Başarı Kültürü	Destek Kültürü*
Daimi kadrolu	3.7010	3.4527*	3.4770	3.5129*
Sezonluk	3.6907	3.5967*	3.3516	3.2868*

* Mann-Whitney U testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinin sezonluk işgörenlerin rol kültürü ortalaması 3.5967 ile daimi kadroya sahip olan işgörelere göre daha yüksek olarak belirlenmiştir. 3.5129 ortalama puan ile destek kültürü ortalaması daimi kadroya sahip işgörelerde daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

6.2.14. Örgüt Kültürü Sonuçlarının İşgörelerin Ek Gelire Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Tablo 6.18’de örgüt kültürü ölçeği sonuçlarının işgörelerin konaklama işletmesinden aldığı maaş dışında gelire sahip olma durumlarına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir ve istatistiki olarak herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda “ H_{11} : İşgörelerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, ek gelire sahip olma durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilir.

Tablo 6.18. Örgüt Kültürü Ölçeği Sonuçlarının Otel Dışı Gelire Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Otel Dışı Gelire Sahip Olma	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
Evet	3.5907	3.5716	3.3964	3.4054
Hayır	3.7230	3.4659	3.4604	3.4744

* Mann-Whitney U testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6.19’da yapılan analizler sonucunda araştırma amacına yönelik kurulan hipotezlerin red/kabul durumları gösterilmektedir. Başka bir deyişle tabloda (6.19), örgüt kültürü boyutlarının istatistiki açıdan farklılık gösteren demografik ve konaklama işletmesine ait özellikler yer verilmiştir.

Tablo 6.19. İncelenen Hipotezlerin Red/Kabul Durumları

<i>Hipotezler</i>		Kabul	Red
H₁	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin türüne göre farklılık göstermektedir.	X	
H₂	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermektedir.		X
H₃	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	X	
H₄	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	X	
H₅	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	X	
H₆	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.	X	
H₇	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir.	X	
H₈	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.	X	
H₉	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.	X	
H₁₀	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.	X	
H₁₁	İşgörenlerin örgüt kültürü boyutlarına katılımları, ek gelire sahip olma durumuna göre farklılık göstermektedir.		X

Yapılan hipotez testleri sonuçlarına göre, örgüt kültürü boyutlarından güç kültürü boyutunun işgörenin cinsiyeti, medeni durumu ve gelir düzeyinden etkilendiği tespit edilmiştir. Güç kültürü, işletmedeki otoriteden kaynaklı kültür yapısıdır. Konaklama işletmelerinde erkek, evli ve gelir düzeyi yüksek olan işgörenler otoriteyi diğer işgörelere kıyasla daha belirgin hissettikleri için güç kültürü boyutuna daha çok katılmaktadır. Bu gruptaki bireylerin beyaz yakalı olarak adlandırılan yönetimde görev alan üst düzey yöneticiler olduklarını da söyleyebiliriz. Yönetim ile birebir iletişime geçtikleri için güç kültürünü diğer çalışanlara göre daha belirgin hissettikleri söylenebilir.

Örgüt kültürünün rol kültürü boyutunun ise işgörenin medeni durumu, eğitim düzeyi, otelin faaliyet süresi, çalışılan bölüm, gelir düzeyi ve kadro durumu olmak üzere birçok faktörden etkilendiği tespit edilmiştir. Rol, belli konumdaki kişilerden, bu konuma uygun olarak beklenen davranışları ifade eden bir kavramdır. Rol, bireyin, sosyal olarak sahip olduğu konumları dolduran davranış örüntüleri olarak açıklanmaktadır. Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan, bürokratik örgütün bir diğer adıdır. “Klasik bürokrasi” olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Rol kültüründe işgörenlerin davranışları iş tanımları, prensip ve kurallar ile önceden belirlenmiştir. Bu doğrultuda rol kültüründe güç bireylerden daha çok pozisyonlardadır.

Yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre evli, ilköğretim mezunu, 10 yıldan eski konaklama işletmelerinde çalışan, gelir düzeyi yüksek ve sezonluk olarak çalışan işgörenlerin rol kültürü boyutuna katılımları daha yüksek olmaktadır. Bu doğrultuda sezonluk olarak çalışan işgörenlerin rol tanımlarının daha iyi yapılmış olması yani klasik bürokrasiyi diğer işgörelere göre daha fazla hissetmelerinin, rol kültürü boyutuna katılım derecesini artırdığı söylenebilir. Ayrıca sektörde uzun süredir faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde edinilen tecrübeye bağılı olarak rol tanımlarının daha net yapılmasının da bu tarz örgütlerde çalışan işgörenlerin rol kültürü boyutuna katılımlarını artıran bir unsur olduğundan söz edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre, başarı kültürü boyutunun işgörenin medeni durumu, çalışılan konaklama işletmesinin personel sayısı ve gelir düzeyinden etkilendiği tespit edilmiştir. Başarı kültüründe, bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matriks örgütlenme esastır. Bu kültürde uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilir. Araştırma sonuçlarına göre evli olup, 50 kişiden az çalışanın olduğu konaklama işletmelerinde görev alan ve yüksek gelir elde eden işgörenlerin başarı kültürü diğer işgörelere kıyasla daha yüksek olmaktadır. Az personel ile çalışan küçük konaklama işletmelerinde işgörenlerin sorumluluğunun daha fazla olması, yönetimin daha esnek davranması gibi faktörler başarı kültürü boyutuna katılımı artırmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, Kuşadası ilçesindeki konaklama işletmelerinde işgörenlerin destek kültürü boyutlarına katılımlarının ise eğitim seviyeleri, gelir düzeylerinden ve kadro durumlarından etkilendiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ilköğretim veya lisansüstü eğitim almış, yüksek gelire sahip ve daimi kadroda çalışan işgörenlerde destek kültürü, diğer

işgörenlere kıyasla daha yüksek olarak belirlenmiştir. Destek kültüründe, karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılmaya önem verilir. Fikir ayrılıklarından kaçınma eğilimi zayıf olarak gözlenmektedir. İnsan ilişkilerinde güven önemlidir ve insanlar işinin en iyisini yapmaya eğilimlidir.

Sonuç olarak örgüt kültürünün istatistiki açıdan farklılık gösteren demografik ve konaklama işletmesine ait özellikleri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları ele alındığında, H_2 ve H_{11} hipotezleri dışında kalan tüm hipotezlerin ($H_1, H_3, H_4, H_5, H_6, H_2, H_7, H_8, H_9, H_{10}$) kabul edildiği söylenebilir (Tablo 6.19).

6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçları

Araştırma kapsamında Kuşadası ilçesindeki konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için, alanyazında en çok kabul gören Allen ve Meyer (1990)'in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyut ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler işgörenlere 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak sorulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Orta Düzeyde Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçen ifadelere verdikleri puanların normal dağılım göstermediği belirlenmiş ve işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutları ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ikili göstergeli değişkenler için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi, ikiden fazla seçenekli değişkenler için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

6.3.1. Duygusal Bağlılık

Tablo 6.20'de örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunda yer alan her ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Boyutu Ortalamaları

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Duygusal Bağlılık												
Otelimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	22	5.47	24	5.97	103	25.62	103	25.62	150	37.31	3.83	1.156
Otelimin benim için özel bir anlamı vardır.	18	4.48	37	9.20	116	28.86	121	30.10	110	27.36	3.75	1.107
Kariyerimin geri kalan bölümünü bu otelde geçirmek beni mutlu eder.	21	5.22	48	11.94	123	30.60	103	25.62	107	26.62	3.48	1.155
3.68												1.0032

Duygusal bağlılık boyutunda “*Otelimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %37.31’i kesinlikle katılıyorum, %25.62’si katılıyorum, %25.62’si orta düzeyde katılıyorum, %5.97’si katılmıyorum ve %5.47’si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir. Duygusal bağlılık boyutunda “*Otelimin benim için özel bir anlamı vardır.*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %27.36’sı kesinlikle katılıyorum, %30.10’u katılıyorum, %28.86’sı orta düzeyde katılıyorum, %9.20’si katılmıyorum ve %4.48’i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir. Duygusal bağlılık boyutunda “*Kariyerimin geri kalan bölümünü bu otelde geçirmek beni mutlu eder.*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %26.62’si kesinlikle katılıyorum, %25.62’si katılıyorum, %30.60’ı orta düzeyde katılıyorum, %11.94’ü katılmıyorum ve %5.22’si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

Duygusal bağlılık boyutunda yer alan ifadelere verilen cevaplar incelendiğinde, 3.83 ortalama puan ile “*Otelimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim*” ifadesine katılım en yüksek olarak tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin güçlü duygusal bağlılıkla göstermeleri buna gereksinim duydukları için değil, bunu istedikleri için çalıştıklarını göstermektedir. Görüşülen konaklama işletmesi çalışanlarının “Duygusal Bağlılık” düzeylerini saptamaya yönelik ifadelerde sadece “*Kariyerimin geri kalan bölümünü bu otelde geçirmek beni mutlu eder.*” ifadesine orta düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Diğer duygusal bağlılık ifadelerine katılım ise görece daha yüksek düzeyde

saptandığından duygusal bağılıklarının orta-yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Çavuş ve Gürdoğan (2008: 25) tarafından yürütülen çalışmada ise, işgörenlerin örgütsel bağılılık düzeylerini ortaya koymak amacıyla duygusal bağılılık boyutunda yer alan ifadelerle ait ortalama değerleri tablo halinde sunulmuş ve işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan duygusal bağılıklarının bu çalışma ile benzer şekilde olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.

6.3.2. Devam Bağılılığı

Tablo 6.21’de örgütsel bağılılık ölçeğinin devam bağılılığı boyutunda yer alan her ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.21. Örgütsel Bağılılık Ölçeği Devam Bağılılığı Boyutu Ortalamaları

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Devam Bağlılığı												
Eğer bu otele kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim	53	13.18	77	19.15	138	34.33	77	19.15	57	14.18	3.02	1.217
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	83	20.65	114	28.36	87	21.64	74	18.41	44	10.95	2.71	1.284
Bu otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu hissediyorum.	59	14.68	104	25.87	105	26.12	92	22.89	42	10.45	2.89	1.218
İstesem bile şimdi bu otelden ayrılmam benim için çok zordur	63	15.67	95	23.63	106	26.37	98	24.38	40	9.95	2.89	1.224
Bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır.	56	13.93	85	21.14	111	27.61	85	21.14	65	16.17	3.04	1.276

Tablo 6.21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devam Bağlılığı Boyutu Ortalamaları (Devam)

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Devam Bağlılığı												
Şu anda, bu otelde kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	49	12.19	97	24.13	103	25.62	88	21.89	65	16.17	3.06	1.263
											2.93	.86020

Devam bağlılığı boyutunda, “Eğer bu otele kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim” ifadesine görüşülen işgörenlerin %14.18’i kesinlikle katılıyorum, %19.15’i katılıyorum, %34.33’ü orta düzeyde katılıyorum, %19.15’i katılmıyorum ve %13.18’i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu” ifadesine görüşülen işgörenlerin %10.95’i kesinlikle katılıyorum, %18.41’i katılıyorum, %21.64’ü orta düzeyde katılıyorum, %28.36’sı katılmıyorum ve %20.65’i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“Bu otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu hissediyorum.” ifadesine görüşülen işgörenlerin %10.45’i kesinlikle katılıyorum, %22.89’u katılıyorum, %26.12’si orta düzeyde katılıyorum, %25.87’si katılmıyorum ve %14.68’i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“İstesem bile şimdi bu otelden ayrılmam benim için çok zordur.” ifadesine görüşülen işgörenlerin %9.95’i kesinlikle katılıyorum, %24.38’i katılıyorum, %26.37’si orta düzeyde katılıyorum, %23.63’ü katılmıyorum ve %15.67’si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“Bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin azlığıdır” ifadesine görüşülen işgörenlerin %16.17’si kesinlikle katılıyorum, %21.14’ü katılıyorum, %27.61’i orta düzeyde katılıyorum, %21.14’ü katılmıyorum ve %13.93’ü kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“Şu anda, bu otelde kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.” ifadesine görüşülen işgörenlerin %16.17’si kesinlikle katılıyorum, %21.89’u katılıyorum, %25.62’si

orta düzeyde katılıyorum, %24.13'ü katılmıyorum ve %12.19'u kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

Devam bağlılığı boyutu açısından bir değerlendirme yapıldığında, işgörenlerin bu boyuttaki ifadelerine karşı olumsuz bir tutum gösterdikleri söylenebilir. “*Şu anda, bu otelde kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.*” ifadesi 3.06 ortalama ile işgörenlerin bu boyuttaki en yüksek ifade olarak belirlenmiştir. “*Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.*” ifadesine ise 2.71 ortalama puan ile neredeyse katılmadıkları söylenebilir.

Devam bağlılığı, işgörenin işletmeden ayrılmanın maliyetini göze alamaması veya alternatif seçeneklerin az olmasından kaynaklanmaktadır. Devam bağlılığı çalışanların işten ayrılmayı göze alamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işletmeden ayrılmasının maliyeti onlar için fazladır ve başka bir alternatifi yoktur. Bu nedenle işgören işletmeden ayrılmayı göze alamamaktadır. Araştırma sonucunda Kuşadası’ndaki konaklama işletmelerinde işgörenlerin devam bağlılığı konusunda düşük katılım göstermelerinin, bölgedeki iş seçeneklerinin fazla olmasından ve bölgedeki turizmin sezonluk olarak yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Çavuş ve Gürdoğan (2008: 25) tarafından yürütülen çalışmada ise, işgörenlerin devam bağlılıklarının mevcut çalışmadan farklı olarak daha yüksek çıktığı (3.77) görülmektedir.

6.3.3. Normatif Bağlılığı

Tablo 6.22’de örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutunda yer alan her ifadeye ait ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 6.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Boyutu Ortalamaları

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Normatif Bağlılık												
Otelimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	75	18.66	88	21.89	97	24.13	85	21.14	57	14.18	2.90	1.319
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum (-)	65	16.17	97	24.13	127	31.59	72	17.91	41	10.20	2.82	1.202

Tablo 6.22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normatif Bağlılık Boyutu Ortalamaları (Devam)

İfade / Boyut	1		2		3		4		5		Ort.	Std. Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Normatif Bağlılık												
Menfaatime olsa bile, otelimden ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.	42	10.45	62	15.42	126	31.34	108	26.87	64	15.92	3.22	1.196
Otelimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	21	5.22	32	7.96	130	32.34	120	29.85	99	24.63	3.61	1.099
Otelim benim bağlılığımı/sadaka timi hak ediyor.	27	6.72	44	10.95	115	28.61	117	29.10	99	24.64	3.54	1.169
Otelime karşı çok şey borçluyum.	32	7.96	73	18.16	137	34.08	97	24.13	63	15.67	3.21	1.151
3.21												.75502

Normatif bağlılığı boyutunda ise, “*Otelimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var*” ifadesi 3.61 puan ortalaması ile en yüksek ortalamaya sahip ifade olarak tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık boyutunda, “*Otelimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %14.18’i kesinlikle katılıyorum, %21.14’ü katılıyorum, %24.13’ü orta düzeyde katılıyorum, %21.89’u katılmıyorum ve %18.66’sı kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“*Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %10.20’si kesinlikle katılıyorum, %17.91’i katılıyorum, %31.59’u orta düzeyde katılıyorum, %24.13’ü katılmıyorum ve %16.17’si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“*Menfaatime olsa bile, otelimden ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %15.92’si kesinlikle katılıyorum, %26.87’si katılıyorum, %31.34’ü orta düzeyde katılıyorum, %15.42’si katılmıyorum ve %10.45’i kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“*Otelimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %24.63’ü kesinlikle katılıyorum, %29.85’i katılıyorum,

%32.34'ü orta düzeyde katılıyorum, %7.96'sı katılmıyorum ve %5.22'si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“*Otelim benim bağlılığımı/sadakatimi hak ediyor*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %24.64'ü kesinlikle katılıyorum, %29.1'i katılıyorum, %28.61'i orta düzeyde katılıyorum, %10.95'i katılmıyorum ve %6.72'si kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

“*Otelime karşı çok şey borçluyum*” ifadesine görüşülen işgörenlerin %15.67'si kesinlikle katılıyorum, %24.13'ü katılıyorum, %34.08'i orta düzeyde katılıyorum, %18.16'sı katılmıyorum ve %7.96'sı kesinlikle katılmıyorum cevabı vermiştir.

Normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılığından farklı olarak, işgörenlerin konaklama işletmelerinde kalmaları için yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Yani işgörenlerin işletmede kalmanın kendi yararlarından çok doğru ve ahlaki olduğunu düşündükleri için bu davranışta bulunmalarını ifade etmektedir (Gürkan, 2006: 28). Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde, orta düzeyde bir normatif bağlılık düzeyine sahip olmaları hem ahlaki olarak sorumluluk hissetmeleri hem de uygun fırsatların karşılıklarına çıkması halinde işten ayrılabilirliklerini göstermektedir.

Çavuş ve Gürdoğan (2008: 29) tarafından yürütülen çalışmada ise işgörenlerin normatif bağlılıklarının mevcut çalışmadan farklı olarak yüksek çıktığı (3.99) görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde, işgörenlerin 3.68 puan ortalaması ile duygusal bağlılıklarının ilk sırada yer aldığı, bunu 3.21 puan ortalaması ile normatif bağlılık boyutunun takip ettiği ve devam bağlılığı boyutunun 2.93 puan ortalaması ile son sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak Kuşadası ilçesinde bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, ilk olarak duygusal bağlılıktan yani işletmelerinde çalışmayı sevmelerinden kaynaklanmaktadır. Devam bağlılığı boyutunun düşük çıkması da bu bulguyu destekler niteliktedir. Çünkü devam bağlılığı, işgörenin kendini o işletmede çalışmaya maddi olarak mecbur hissetmesinden kaynaklanmaktadır.

6.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otel Türleri Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.23'te örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının otel türlerine göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otel Türüne Göre Karşılaştırılması

Otel Türü	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dört yıldız	3.7541	2.9868	3.2649
Beş yıldız	3.6217	2.8817	3.1700

* Mann-Whitney U testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin türüne göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda " H_{12} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin türüne göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilmektedir.

6.3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumları Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.24'te örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin turizm eğitimi alma durumlarına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Turizm Eğitimi Alma	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Evet	3.7328	2.9217	3.2166
Hayır	3.6172	2.9548	3.2194

* Mann-Whitney U testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda " H_{13} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermektedir" hipotezi reddedilir.

6.3.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.25'te örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin cinsiyetlerine göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bu durumda " H_{14} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.25. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık*
Kadın	3.6115	3.0115	3.1299*
Erkek	3.7315	2.8911	3.2672*

* Mann-Whitney U testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçları ele alındığında, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemekte, normatif bağlılık boyutu ise cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Buna göre normatif bağlılık, 3.2672 puan ortalaması ile erkek işgörenlerde kadın işgörelere kıyasla daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

6.3.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Medeni Durumu Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.26'da örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin medeni durumlarına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Buna göre " H_{15} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir" hipotez kabul edilmektedir.

Tablo 6.26. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	Duygusal bağlılık***	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık**
Bekâr	3.5276***	2.8970	3.1541**
Evli	3.8649***	2.9693	3.3070**
Diğer	3.5641***	3.0000	2.8846**

Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır. * Kruskal Wallis testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutu medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutları ise medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda evli işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri diğer işgörenlere kıyasla daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

6.3.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Eğitim Düzeyi Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.27’de örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin eğitim durumlarına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.27. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Düzeyi	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
İlköğretim	3.7051	3.0620	3.3205
Lise	3.6091	2.9185	3.1475
Üniversite	3.7443	2.9015	3.2348
Lisansüstü	3.6667	2.7222	3.0741

**Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutları işgörenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda “ H_{16} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilir.

6.3.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Faaliyet Süresi Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.28’de örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerine göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.28. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otelin Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması

Otelin Faaliyet Süresi	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
5 yıldan az	3.5849	2.9780	3.2107
5-10 yıl arası	3.7469	2.8947	3.2318
10 yıldan fazla	3.6775	2.9483	3.2106

**Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutlarına katılım, işgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda “ H_{17} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilir.

6.3.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Konaklama İşletmesinin Personel Sayısı Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.29’da örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin personel sayısına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir. Buna göre “ H_{18} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir” kabul edilmektedir

Tablo 6.29. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otelin Personel Sayısına Göre Karşılaştırılması

Personel Sayısı	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı***	Normatif bağlılık**
50 kişiden az	3.6847	2.8761***	3.4122**
51-100 kişi arası	3.6691	3.1127***	3.1643**
100 kişiden fazla	3.7037	2.8263***	3.1808**

** Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır. *** Kruskal Wallis testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık boyutu işgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin personel sayılarına göre farklılık göstermemektedir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ise konaklama işletmesinde çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir. Devam bağlılığı 3.1127 ortalama puan ile en yüksek 51-100 kişi arasında personel çalıştıran konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerde, en düşüğe 2.8263 ortalama ile 100 kişiden fazla personelin çalıştığı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerde tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ise 3.4122 ile en yüksek 50 kişiden az personel çalıştıran konaklama işletmeleri işgörenlerinde tespit edilmiştir.

6.3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Bölümleri Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.30’da örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin çalıştıkları bölüme göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.30. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması

Çalışılan Bölüm	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kat Hizmetleri	3.4898	3.0238	3.0714
Ön Büro	3.8046	2.9540	3.2486
Restoran-Bar	3.7000	3.0019	3.2167
Mutfak	3.5000	2.9297	3.2370
Diğer	4.2778	2.8472	3.7778
Market	3.9167	3.1250	3.2917
İnsan Kaynakları	3.1333	3.0667	2.9167
Muhasebe-Finans	3.7971	2.7826	3.2681
Güvenlik	3.7778	3.0741	3.2593
Teknik Servis	3.3704	2.4630	2.6852
Bahçıvan	4.3333	2.7222	3.6667
Satış Pazarlama	3.8718	2.4487	3.2436

**Kruskal Wallis testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutlarına katılım, işgörenlerin çalıştıkları bölümlere göre farklılaşmamaktadır. Bu durumda “ H_{19} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilir.

6.3.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Gelir Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.31’de örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin gelir düzeylerine göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis testine göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, gelir düzeyine göre farklılaşmaktadır. Buna göre “ H_{20} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.31. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Gelir Grubu	Duygusal bağlılık***	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık***
1500 TL'den az	3.2424***	2.9962	2.9280***
1501-2000 TL arası	3.6059***	2.9809	3.1753***
2001-2500 TL arası	3.7674***	2.9264	3.3295***
2501-3000 TL arası	3.8605***	2.9457	3.2713***
3001-3500 TL arası	4.1176***	2.4412	3.3922***
3501-4000 TL arası	4.1111***	3.4444	3.9444***
4000 TL'den fazla	4.5000***	2.5000	3.3333***

*** Kruskal Wallis testine göre 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, devam bağlılığına katılımın işgörenlerin gelir düzeyine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık işgörenin gelir düzeyi arttıkça yükselmektedir ve istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılık daha çok çalıştığı konaklama işletmesini sevmeye, aidiyet hissetme gibi duygusal nedenlere de bağlı olsa da işgörenin elde edeceği gelir duygusal bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır.

Normatif bağlılık ise genel olarak gelirle beraber bir artış gösterse de en yüksek 3501-4000 TL arası gelire sahip olan işgörenlerde belirlenmiştir. Normatif bağlılığa katılımın ise en düşük 1500 TL'den az gelire sahip işgörenlerde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ahlaki nedenlere bağlı olarak oluşan örgütsel bağlılık boyutu olan normatif bağlılığın, işgörenlerde yükselmesi için belli bir gelir elde etmeleri gerektiğini söylenebilir.

6.3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Kadro Durumları Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.32'de örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin kadro durumlarına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.32. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Kadro Durumuna Göre Karşılaştırılması

Kadro	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
Daimi kadrolu	3.7460	2.9218	3.2186
Sezonluk	3.4908	2.9780	3.2143

**Mann Whitney U testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutlarına katılım, işgörenlerin kadro durumuna göre farklılık göstermemektedir. Yani işgörenlerin daimi ve sezonluk olarak çalışması bağlılık düzeylerini etkilememektedir. Bu durumda “ H_{21} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, kadro durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilir.

6.3.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının İşgörenlerin Ek Gelire Sahip Olma Durumları Açısından Karşılaştırılması

Tablo 6.33’te örgütsel bağlılık ölçeği sonuçlarının işgörenlerin otel dışı gelir durumlarına göre ortalama puanları ve boyut ortalamalarının istatistiki olarak farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testine göre belirlenmiştir.

Tablo 6.33. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sonuçlarının Otel Dışı Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

Otel Dışı Gelir	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
Evet	3.7342	2.9955	3.1982
Hayır	3.6778	2.9207	3.2221

**Mann Whitney U testine göre 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutları ile işgörenlerin otel dışı gelir durumları arasında bir farklılık yoktur. Yani işgörenlerin başka bir gelir kaynağının olması konaklama işletmesine bağlılık düzeyini etkilememektedir. Bu durumda “ H_{22} : İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, ek gelire sahip olma durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 6.34’te örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarına, istatistiki açıdan farklılık gösteren demografik ve konaklama işletmesine ait özelliklere yer verilmiştir.

Tablo 6.34. İncelenen Hipotezlerin Red/Kabul Durumları

Hipotezler		Kabul	Red
H_{12}	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalıştıkları konaklama işletmesinin türüne göre farklılık göstermektedir.		X
H_{13}	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermektedir.		X
H_{14}	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	X	

Tablo 6.34. İncelenen Hipotezlerin Red/Kabul Durumları (Devam)

Hipotezler		Kabul	Red
H₁₅	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	X	
H₁₆	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.		X
H₁₇	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin faaliyet süresine göre farklılık göstermektedir.		X
H₁₈	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, konaklama işletmesinin personel sayısına göre farklılık göstermektedir.	X	
H₁₉	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.		X
H₂₀	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir.	X	
H₂₁	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, kadro durumuna göre farklılık göstermektedir.		X
H₂₂	İşgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına katılımları, ek gelire sahip olma durumuna göre farklılık göstermektedir.		X

Analiz sonuçlarına göre, duygusal bağlılık boyutu işgörenin medeni durumu ve gelir düzeyinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, yüksek gelire sahip ve evli işgörenlerde duygusal bağlılık düzeyinin diğer işgörelere kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu işgörenlerin beyaz yakalı olarak adlandırılan daha çok yönetici pozisyonunda görev alan işgörenler olduklarını söyleyebiliriz. Bu kategoriye dahil olan işgörenler örgütte çalışmaktan memnuniyet duyarlar ve örgüte karşı güçlü bir sevgi hissederek. Böylece işgören ve örgüt arasında güçlü bir bağ oluşur. Duygusal bağlılık örgütler tarafından en çok istenen bağlılık şeklidir. Bu bağlılık boyutunda örgütte güçlü duygusal bağlılıkla kalanlar, buna gereksinim duydukları için değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Örgüte karşı bir sıcaklık, memnuniyet ve sevgi hissederek. Böylece örgütün hedefleri ile kendi kişisel hedeflerini kolayca özdeşleştirebilirler.

Analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı boyutunun ise konaklama işletmesinde çalışan personel sayısından etkilendiği belirlenmiştir. Devam bağlılığı, işgörenlerin işten ayrılmanın maliyetini göze alamamasından dolayı kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesiyle oluşmaktadır. Yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre devam bağlılığı düzeyi 51-100 kişi arasında personel çalıştıran konaklama işletmelerinde en yüksek, 100 kişiden fazla personel çalıştıran işletmelerde ise en düşük olarak tespit

edilmiştir. Analiz sonuçlarından hareketle elde edilen bu bulgunun en temel sebebinin, personel sayısının az olduğu bu tarz örgütlerde çalışan işgörenlerin uzun süreli olarak çalışmalarına bağlı olarak elde edecekleri emeklilik primi ve sosyal haklardan dolayı ayrılmayı göze alamamaları olduğu söylenebilir. Bu tarz örgütlerde işgören devir hızı, daha fazla personel çalıştıran örgütlere kıyasla daha düşüktür. Bu nedenle işgörenlerin devam bağlılığı düzeyleri daha yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre, normatif bağlılık işgörenin cinsiyeti, medeni durumu, personel sayısı ve gelir düzeyinden etkilenmektedir. Cinsiyeti erkek, medeni durumları evli ve gelir düzeyi yüksek olan işgörenler örgütte çalışmayı ahlaki bir sorumluluk hissederler ve buna bağlı olarak normatif bağlılık düzeyleri diğer işgörelere kıyasla daha yüksektir. Gelir düzeyinin yüksek olması bunda en önemli etken olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın istatistiki açıdan farklılık gösteren demografik ve konaklama işletmesine ait özellikleri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçları ele alındığında H_{14} , H_{15} , H_{18} ve H_{20} hipotezlerinin kabul edildiği, H_{12} , H_{13} , H_{16} , H_{17} , H_{19} , H_{21} , ve H_{22} hipotezlerinin ise kabul edildiği söylenebilir (Tablo 6.34).

6.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

6.4.1. Korelasyon Analizi

En basit tanımıyla korelasyon, bir veya daha fazla değişkenin birbirleriyle aralarında ilişki olup olmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2016: 31). Bu çalışmada korelasyon analizinin tercih edilmesinin nedeni, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Ancak ilk olarak örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü arasındaki korelasyon incelenmiştir. Daha sonra ise örgütsel bağlılığı boyutları arasındaki ilişki ortaya konulmuş son olarak iki ölçek arasındaki korelasyon incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle aralarındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla Spearman Brown korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon kat sayılarının yorumlanmasında kesin bir kural olmamakla birlikte, literatürde en çok kabul gören sınırlar aşağıda belirtilmiştir. Bu sınırlar katsayıları yorumlamada kullanılabilir.

0.70 – 1.00 = Yüksek

0. 70 – 0.30 = Orta

0.30 – 0.00 = Düşük

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgüt kültürü ve boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tablo 6.35 incelendiğinde ise en önemli bulgu, başarı ve destek kültürü arasında görülen ilişkinin oldukça kuvvetli olmasıdır (0.706**). Genel olarak örgüt kültürünün boyutları arasında oldukça kuvvetli ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 6.35. Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
Güç Kültürü	1	.577**	.534**	.540**
Rol Kültürü	.577**	1	.590**	.545**
Başarı Kültürü	.534**	.590**	1	.706**
Destek Kültürü	.540**	.545**	.706**	1

**Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift yönlü).

Tablo 6.36’da örgütsel bağlılık boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde devam bağlılığı da normatif bağlılıkla pozitif yönlü bir etkileşim içerisindedir. Ancak tablo incelendiğinde en önemli bulgunun, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında görülen ilişkinin oldukça zayıf ve anlamsız olmasıdır. Yani bu iki değişken birbirini etkilememektedir.

Tablo 6.36. Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık	1	.090	.536**
Devam Bağlılığı	.090	1	.443**
Normatif Bağlılık	.536**	.443**	1

**Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift yönlü).

Tablo 6.37’de örgütsel bağlılık boyutlarıyla örgüt kültürü boyutları arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda “ H_{23} : Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ile bağımsız değişken olarak ele alınan örgüt kültürü ölçeğinin güç kültürü (0.484**), rol kültürü (0.372**), başarı kültürü (0.440**) ve destek kültürü (0.562**) boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu ile bağımsız değişken olarak ele alınan örgüt kültürü ölçeğinin güç kültürü (0.198**) ve rol kültürü (0.242**) boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutu ile bağımsız değişken olarak ele alınan örgüt kültürü ölçeğinin güç kültürü (0.520**), rol

kültürü (0.429**), başarı kültürü (0.434**) ve destek kültürü (0.484**) boyutları arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.37. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Güç Kültürü	.484**	.198**	.520**
Rol Kültürü	.372**	.242**	.429**
Başarı Kültürü	.440**	.057	.434**
Destek Kültürü	.562**	.091	.484**

**Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift yönlü).

Yapılan korelasyon analizi sonuçları ele alındığında; konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından işgörenlerin duygusal bağlılıklarını arttırmak için destek kültürünü arttırıcı politikalar izlenmesi, devam bağlılığını arttırmak için rol kültürüne yönelik faaliyetlerin ve normatif bağlılık düzeyini arttırmak içinde güç kültürüne ilişkin düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin kararlara daha çok katılıp ve üst yönetimle iletişime geçebildikleri bir ortam oluşturularak, otoriteyi daha fazla hissetmeleri sağlanabilir. Bu sayede işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerinde önemli bir yere sahip olan güç kültürüne katılımları konusunda önemli bir artış sağlanabilir. Bunun dışında işgörenlerin normatif bağlılığa katılımlarında önemli bir yere sahip olan destek kültürünün artırılması adına, örgüt içerisinde bütünleşmeyi sağlayan ve grup çalışmasını teşvik eden çeşitli aktivite ve organizasyonlar düzenlenebilir.

6.5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bu kısımda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

6.5.1. Regresyon Analizi

Regresyon analizi genel olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkilerin test edilmesini sağlayan bir analiz türüdür. Bu analiz türünde, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanmasına ihtiyaç duyuluyorsa basit doğrusal regresyon, bağımlı değişken sayısı bir ve bağımsız değişken sayısı da birden fazla ise çoklu regresyon analizine ihtiyaç duyulmaktadır. Çoklu regresyon analizi, birden fazla

bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin matematiksel olarak açıklanmasını mümkün kılan bir analiz türüdür (Büyüköztürk, 2016: 91).

Araştırma kapsamında “örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne olduğuna” dair sonuçları elde edebilmek istendiğinden çoklu regresyon analizine ihtiyaç duyulmuştur. Aydın ili Kuşadası ilçesinde incelenen 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel bağlılık boyutlarına örgüt kültürü ölçeğinin ve alt boyutlarının etkisini (katsayısını) belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişken olarak sırasıyla örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutları (Duygusal, devam ve normatif normatif bağlılık), bağımsız değişken olarak ise örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları (destek, güç, rol ve başarı kültürleri) ele alınmış ve beş farklı model oluşturulmuştur (Tablo 6.38).

Tablo 6.38. Örgütsel Bağlılık İle Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Değişkenler		R kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Beta	β	t	P
Bağımlı	Bağımsız						
(1) Duygusal bağlılık	Sabit	0.362	0.355		0.564	2.156	0.032**
	Destek Kültürü			0.258	0.354	4.915	0.000***
	Güç Kültürü			-0.014	-0.025	-0.264	0.792
	Rol Kültürü			0.014	0.019	0.225	0.822
	Başarı Kültürü			0.421	0.531	7.086	0.000***
(2) Devam bağlılığı	Sabit	0.082	0.072		1.658	6.160	0.000***
	Destek Kültürü			0.141	0.166	2.234	0.026**
	Güç Kültürü			0.266	0.398	4.085	0.000***
	Rol Kültürü			-0.167	-0.196	-2.281	0.023**
	Başarı Kültürü			-0.013	-0.014	-0.177	0.860
(3) Normatif bağlılık	Sabit	0.337	0.330		0.655	3.264	0.001***
	Destek Kültürü			0.317	0.328	5.930	0.000***
	Güç Kültürü			0.093	0.123	1.684	0.093*
	Rol Kültürü			0.048	0.050	0.777	0.438
	Başarı Kültürü			0.228	0.217	3.775	0.000***
(4) Örgütsel bağlılık	Sabit	0.311	0.304		1.038	5.916	0.000***
	Destek Kültürü			0.303	0.268	5.550	0.000***
	Güç Kültürü			0.180	0.203	3.198	0.001***
	Rol Kültürü			-0.062	-0.055	-0.976	0.329
	Başarı Kültürü			0.230	0.187	3.733	0.000***
(5) Örgütsel bağlılık	Sabit	0.275	0.273		1.170	7.003	0.000***
	Örgüt kültürü			0.524	0.578	12.307	0.000***

Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci modelde duygusal bağlılık değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin % 35.5’i destek kültürü, güç kültürü, rol kültürü ve başarı kültürü bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Modelde sabit

terim, destek ve başarı kültürü değişkeninin dışındaki diğer değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Tablo 6.27 incelendiğinde; destek kültürünün 0.354 oranında, başarı kültürünün de 0.531 oranında duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; destek kültüründeki bir birimlik artış duygusal bağlılığı 0.354 birim arttırmaktadır.

İkinci modelde devam bağlılığı değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin % 7.2'sinin destek kültürü, güç kültürü, rol kültürü ve başarı kültürü bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Modelde başarı kültürü değişkeninin dışındaki diğer değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.38 incelendiğinde; destek kültürü 0.166 oranında, güç kültürü 0.398 oranında, rol kültürünün de negatif olarak 0.196 oranında devam bağlılığı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; destek kültüründeki bir birimlik artış devam bağlılığını 0.166 birim, güç kültüründeki bir birimlik artış ise 0.398 birim arttırmaktadır. Rol kültüründeki bir birimlik artış ise devam bağlılığını 0.196 birim azaltmaktadır.

Üçüncü modelde normatif bağlılık değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin %33'ü destek kültürü, güç kültürü, rol kültürü ve başarı kültürü bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Modelde rol kültürü değişkeninin dışındaki diğer değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.38 incelendiğinde; destek kültürü 0.328 oranında, güç kültürü 0.123 oranında, başarı kültürünün de 0.217 oranında normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; destek kültüründeki bir birimlik artış normatif bağlılığı 0.328 birim, güç kültüründeki bir birimlik artış 0.123 birim ve başarı kültüründeki bir birimlik artış 0.217 birim arttırmaktadır.

Dördüncü modelde örgütsel bağlılık değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin %30.4'ünün destek kültürü, güç kültürü, rol kültürü ve başarı kültürü bağımsız değişkenleri tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Modelde rol kültürü değişkeninin dışındaki diğer değişkenler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 6.38 incelendiğinde; destek kültürü 0.268 oranında, güç kültürü 0.203 oranında, başarı kültürünün de 0.187 oranında örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; destek kültüründeki bir birimlik artış örgütsel bağlılığı 0.268 birim, güç

kültüründeki bir birimlik artış 0.203 birim ve başarı kültüründeki bir birimlik artış 0.187 birim arttırmaktadır.

Son modelde ise, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda “ H_{24} : Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde kurulan hipotez kabul edilmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçları ele alındığında, örgütsel bağlılık değişkeninin toplam varyansındaki değişimlerin %27.3’ünün örgüt kültürü değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu durumda Tablo 6.38 incelendiğinde; örgüt kültüründeki bir birimlik artışın örgütsel bağlılığı 0.578 oranında arttıracadı sonucuna ulaşılmaktadır. Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde sahip olduğu bu etki büyüklüğü düşünüldüğünde, konaklama işletmelerinin güçlü bir örgüt kültürü yapısına sahip olması gerektiği açıkça görülmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri her alanda olduğu gibi her geçen gün artan teknolojik imkânlar ve küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni ve güçlü rakiplerin sürekli artması nedeniyle, ciddi bir rekabet ortamı içerisinde yer almaktadır. Yaşanan tüm bu yoğun rekabet ortamının paralelinde ortaya çıkan yeni müşteri profilleri ve değişen isteklerine cevap verebilmek de konaklama işletmelerinin hayatta kalabilmeleri açısından önemli bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla bir konaklama işletmesinin başarı odaklı bir vizyona sahip olmasının gerekliliği, özellikle günümüzdeki şartlar düşünüldüğünde önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Turizm sektöründe konaklama işletmelerinin başarıya odaklı bir vizyona sahip olabilmelerinde, yine hizmet sektörünün temel faktörü olan insanın yani işgücünün ve önemini kavraması konuları günümüzde tüm zamanlardan daha fazla önem arz etmektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin başarısı konaklama işletmesinin başarısının önemli bir parçası olacağından, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları konaklama işletmelerinin hedefledikleri vizyona ulaşmalarında önemli bir gerekliliktir. Turizm sektöründe çalışan işgörenlerin birbirinden çok farklı profildeki müşterilerle diğer birçok sektöre göre daha zor şartlarda ve farklı kültürel ortamlarda çalışmaları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularını örgüt yönetimlerinde stratejik bir konu haline getirmiştir. Günümüzde kaynaklara erişimin daha kolay hale gelmesine bağlı olarak hemen her konaklama işletmesi benzer imkânlarla sahiptir. Hâl böyle olunca örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının öneminin farkında olan örgüt yönetimleri, örgütü hedeflenen başarıya ulaştırmada rakiplerin bir adım önüne geçerek önemli avantajlar elde edebilmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen, örgütü bir arada tutan ve bütünleyen yapı, bir tür psikolojik olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ise örgüt üyelerinin bu sözleşmeyi ne derece içselleştirdiğini ve örgüt yapısının bir parçası olmaktan ne kadar memnun olduğunu gösteren bir barometre gibi düşünülebilir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları çeşitli faktörlerden etkilenebilen ve algılanması bireye ve zamana göre değişebilen unsurlardır. Bu nedenle her işgörenin örgüt kültüründen etkilenme ve örgüte olan bağlılık düzeyi farklı olabilmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütü şekillendiren ve bunun yanında rakipleri arasında kolayca fark edilme fırsatı da sunabilecek önemli bir etkidir. Farklı kültürlerden bir araya gelmiş

insanların toplandığı kurumlar olarak örgütler, örgüt kültürünün öneminin anlaşılması ve örgütlerde insana değer ve önem verilmesinin sağlanması konularında önemli misyona sahiptir.

Örgütlerin kuruluş amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri ve hedef odaklı olarak çalışabilmeleri açısından işlerlik kazandıracakları plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerinden oluşmuş destekleyici unsurlarla birlikte bir kültürel kimlik sahibi olarak bunu işgörenlerine benimsetmeleri önemli bir gerekliliktir. Bu durum oluştuğunda örgüt kültürü, işletmeleri diğer örgütlerden pozitif anlamda farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade etmesi ve işgörenlerin benlik duygularının gelişip güçlenmesi ile örgüt içinde bütünlük sağlayacaktır. Bu sayede çalıştığı örgütün kültürünü benimseyerek örgütün bir parçası haline gelen işgörenlerin bağlılık düzeyleri artacak ve buna bağlı olarak beklenenden daha fazla başarı göstermeleri mümkün hale gelecektir. Güçlü temellere sahip olan bir örgüt kültürü ile bağlılık seviyeleri yükseltilmiş insanların oluşturduğu bir organizasyonun başarı oranı hiç şüphe yok ki diğer örgütlere oranla önemli ölçüde yüksek olacaktır.

Araştırma kapsamında Kuşadası ilçesindeki konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık düzeylerini saptamak, anlamlı olarak etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda görüşülen 402 işgörenin; %36.1'inin kadın, %63.9'unun erkek olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin ortalama 32 yaşında, 8 yıllık iş tecrübesine ve yaklaşık 4 yıllık otel tecrübesine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, %49.50'sinin evli iken, %47.30'unun bekâr olduğu ve işgörenlerin %61.40'ının turizm eğitimi aldığı saptanmıştır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise işgörenlerin %43.80'inin üniversite, %34.60'ının lise, %19.40'ının ilköğretim ve geri kalan %2.20'sinin de lisansüstü eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Görüşülen konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini saptamaya yönelik ifadelere diğer boyutlara kıyasla görece daha yüksek katılım gösterdiklerinden, duygusal bağlılık düzeyine katılımlarının orta-yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer önemli bir boyut olarak devam bağlılığı incelendiğinde, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin boyutta yer alan tüm ifadelere genel olarak düşük katılım

gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı, çalışanların işten ayrılmayı göze alamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü devam bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işletmeden ayrılmasının maliyeti onlar için fazladır ve bu nedenle başka bir alternatifleri yoktur. Bunun bir sonucu olarak da işgören işletmeden ayrılmayı göze alamamaktadır. Araştırma sonucunda Kuşadası'ndaki konaklama işletmelerinde işgörenlerin devam bağlılığı konusunda kararsız kalmalarının bölgedeki iş seçeneklerinin fazla ve bölge turizminin sezonluk olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Katılımcıların normatif bağlılık ile ilgili ifadelerine verdikleri cevaplar incelendiğinde, bir ifade dışında boyut ile ilgili ölçekte yer alan diğer ifadeler orta düzeyde katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağlılık duygusal ve devam bağlılığından farklı olarak, işgörenlerin işletmede çalışmaya devam etmeleri için sahip oldukları yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Yani işgören işletmede kalmanın kendi yararlarından çok doğru ve ahlaki olduğunu düşündükleri için bu davranışta bulunmalarını ifade etmektedir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin genel olarak orta düzeyde normatif bağlılık göstermeleri hem ahlâki olarak sorumluluk hissetmeleri hem de uygun fırsatların karşlarına çıkmaları durumunda işten ayrılacakları anlamına gelmektedir.

İşgörenlerin örgüt kültürü düzeylerini belirlemeye yönelik oluşturulan ifadeler ise; güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve rol kültürü olmak üzere dört boyut altında örgüt kültürü ölçeğinde yer almıştır.

İşgörenlerin güç kültürü ile ilgili ifadelerine katılımları incelendiğinde boyut genelindeki tüm ifadeler ise orta-yüksek düzeyde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla, güç kültürüne katılım düzeylerinin diğer boyutlara göre yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin konaklama işletmesi yönetimin kontrolüne yönelik bağlılıkları görece yüksek düzeydedir. Bu boyuta yönelik algı düzeyinin yüksek olması incelenen konaklama işletmelerinde hiyerarşik yapının olduğunu ve gücün belirli kişilerde toplandığını göstermektedir.

İşgörenlerin rol kültürü ile ilgili ifadelerine katılımları incelendiğinde; boyutta yer alan ifadeler orta düzeyde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Böylelikle işgörenlerin konaklama işletmesi yani otel içindeki rollerinin birbiri ile ilişkili farklı bölümlerin var olduğu ve her bölümde yer alan kişiye atfedilmiş görev ve sorumlulukların farkında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle, örgüt içerisindeki herkesin görev ve

yetki tanımları net bir şekilde yapılmıştır ve güç bireylerden daha çok örgüt içerisindeki pozisyonlardadır.

İşgörenlerin başarı kültürü ile ilgili ifadeler katılımları incelendiğinde; boyutta yer alan ifadeler orta düzeyde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç işgörenlerin başarı kültürüne katılımda kararsız olduklarını göstermektedir. Başarı kültürü denildiğinde, işgörenlerin kurallara doğrudan itaat etmelerinden ziyade görevlerin tamamlanmasına ve başarı odaklı olmaları anlaşıldığından, bu kültür düzeyinden elde edilen ortalama puanın istenilen seviyede olmaması konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesi düşürecek bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle incelenen konaklama işletmelerinin ilk hedefi başarı kültürünü yükseltmek için yeni uygulamalar geliştirmek olmalıdır.

İşgörenlerin destek kültürü ile ilgili ifadeler katılımları incelendiğinde ise yarısına orta düzeyde, diğer yarısına da yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Ancak işgörenlerin bu boyut bazında ifadeler verdikleri cevapların puan ortalamasına bakıldığında, orta düzeyde katılım gösterdikleri söylenebilir. Bu kültür boyutunda karşılıklı ilişkiler, etkileşim, yardımlaşma ve kararlara katılma faktörleri önem taşımaktadır. İşgörenler arasında oluşan bu kültürde güven önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından da etkili olan bu faktöre yönelik düzeyin istenilen seviyede olmaması oldukça önemli bir bulgudur.

Sonuç olarak Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutlarına bakıldığında duygusal bağlılıklarının yüksek, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel kültürü açısından da bakıldığında durum benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda işgörenlerin güç kültürü düzeylerinin nispeten yüksek, diğer kültür boyutlarının da orta düzeyde olduğundan söz etmek mümkündür. Dolayısıyla hem örgütsel kültür hem örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu düzeyleri etkileyen sosyo-demografik faktörler incelendiğinde ise gelir düzeyinin hem örgütsel bağlılık hem de örgüt kültürü üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda konaklama işletmelerinin maaşlarda yapacağı ufak bir düzenleme, işgörenlerinin işletmeye olan bağlılıklarını ve örgüt kültürünü algılama düzeylerini yükseltecektir. Bir diğer önemli demografik özellikte, işgörenlerin medeni durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle evli olan işgörenlerin güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü

boyutlarının yüksek olması dışında, duygusal ve normatif bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Konaklama işletmelerinin evli işgörenlere istihdam sağlaması veya işgörenlerinin evliliklerini desteklemesi gerektiği de araştırma açısından önemli bir bulgudur. Ayrıca örgüte olan bağlılıkta önemli bir yere sahip olan destek kültürü boyutu işgörenin kadro durumundan etkilenmektedir. Kadrolu olarak çalışan işgörenlerde destek kültürü algısı, sezonluk olarak çalışan işgörenlere kıyasla daha yüksek olmaktadır. Bu doğrultuda konaklama işletmelerinin işgörenlerini sezonluk çalıştırmak yerine mümkün olduğunca daimi kadrolu olarak çalıştırması hem destek kültürü düzeyinin artırılması hem de örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir işleve sahip olacaktır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin destek kültürünü artırmaya yönelik politikalar izlemesi, örgüte olan bağlılığın artırılması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada elde edilen demografik bulguların yanı sıra, çalışmanın temel amacı olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair de önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, söz konusu bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda; örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutunun örgüt kültürünün güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü boyutları ile, devam bağlılığı boyutunun ise güç kültürü ve rol kültürü boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, konaklama işletmelerinin işgörenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinde sağlayacakları her artışın, örgütsel bağlılık düzeyinin artmasında önemli bir katkı sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırma sonuçlarından hareketle, Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü yapısının oluşturulması ve örgütsel bağlılığın sağlanması adına bu işletmelerin yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir;

- Örgüt içerisindeki görev tanımlarının net bir şekilde yapılması, işle ilgili soru işaretlerinin giderilmesi ve işe yeni başlayan işgörenlerin örgüt kültürüne uyum sağlaması açısından gerekli oryantasyon eğitimleri verilmelidir. Buna bağlı olarak işle ilgili bilgi düzeyleri artan ve örgüt iklimi hakkında bilgi sahibi olan işgörenlerin örgüt kültürü algıları ve bağlılık düzeyleri daha yüksek olacaktır.

- Örgüt içerisinde adil bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalı ve terfi olanakları sağlanmalıdır. Ödül maddi getirinin yanında işgörenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi açısından önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca terfi olanaklarının sağlanarak işgörenlerin kariyer planlarının yapılması işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlayarak, personel devir hızının azalmasına ve örgütsel bağlılığın artmasına sebep olacaktır.
- İşgörenlerin fikirlerini beyan edebilecekleri bir ortam oluşturulmalı, yönetime ve kararlara katılımları sağlanmalıdır. Bu bağlamda örgüt içerisinde bir öneri sistemi oluşturulabilir ve belirli aralıklarda yönetim ile işgörenlerin bir araya geldikleri toplantılar düzenlenebilir. Bu şekilde işgörenlerin örgüte olan duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri artırılabilir. Ayrıca üst yönetimle ilişkiler içerisinde olan, kararlara katılan, organizasyon hakkında fikirlerini beyan eden ve kendine değer verildiğini hisseden işgörenlerin otoriteyi hissetmesi daha kolay olacağından güç kültürü düzeyleri artırılabilir.
- Örgüt içerisinde törenler ve yarışmalar gibi örgüt üyelerinin bir araya geldikleri çeşitli aktiviteler düzenlenerek, işgörenlerin bütünleşmesi sağlanmalı ve işe olan motivasyonları artırılmalıdır. Böylece birbiriyle samimi ilişkiler içerisine giren ve paylaşımda bulunan işgörenlerin destek kültürü düzeyleri artırılabilir ve başarı kültürü algılarına pozitif olarak etki edilebilir.
- İşgörenler, sezonluk çalıştırılmak yerine kadrolu olarak çalıştırılmalıdır. Bu doğrultuda deniz, kum ve güneş üçlüsünden oluşan kıyı turizmne ek olarak, alternatif turizm çeşitleri üzerinde durulmalıdır. Bu sayede turizm tüm yıla yayılabilir ve işgörenler kadrolu olarak çalıştırılabilir. Kadrolu olarak çalışan işgörenlerin destek kültürü algıları ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olmaktadır.
- Evli işgörenlerin örgüt kültürü ve bağlılık düzeyleri, bekar işgörelere kıyasla daha yüksek olmaktadır. Bu doğrultuda, örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin gerekli imkanlar sağlanarak evlilikleri desteklenmelidir.

- İşgörenlerin gelir düzeyi örgüt kültürünü algılamalarında ve örgütsel bağlılık göstermelerinde önemli bir gösterge olduğundan, belirli aralıklarda işgören maaşlarında iyileştirmeler yapılmalıdır. Ayrıca yetkinlikler, çevre ve hayat şartları göz önünde bulundurularak adil bir ücret politikası belirlenmelidir.
- Örgüt teknolojik gelişmelere, yeni trendlere ve çevreye ayak uydurmalıdır. Bu doğrultuda sektörde yaşanan son yenilik ve gelişmelerden örgüt üyeleri haberdar edilmelidir. Özellikle turizm gibi sürekli değişen çevre koşulları ve müşteri profillerinin olduğu bir sektörde hayatta kalabilmek ve güçlü bir örgüt yapısı oluşturabilmek adına bu çok önemli bir konudur.

Araştırma sonuçları ele alındığında, konaklama işletmelerinin örgüt kültürünü artıracak politikalar izlemesi gerektiği açıkça görülmektedir. Böylelikle işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerinde önemli bir artış sağlanarak, uzun vade de hem birey hem de şirket hedeflenen başarılarla ulaşmada önemli bir avantaj sağlayacaktır. Özetlemek gerekirse, örgüt yapısı içerisinde çeşitli roller üstlenen işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının güçlü bir örgüt yapısı oluşturmaktan geçtiği söylenebilir.

8. KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver, İ., ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 487- 518.
- Albert. S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7 (1): 263-295.
- Allen, N.J. & Grisaffe, D.B. (2001). Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages. *Human Resource Management Review*, 11 (1): 209-236.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (4.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arı, G. (2014). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1): 203-228.
- Asa, Y. ve Dalkılıç, N. (2008, Mayıs). Örgütsel bağlılıkta üç bileşen ve yan unsurlar teorisine yönelik Kütahya kamu sektörü araştırması. *Sözlü Bildiri*, 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Antalya, 852-857.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32 (4): 803-829.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları Ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Aven, F.F., Parker, B. & McEnvoy, G.M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1): 642-648.
- Awamleh, N. A. H. K. (1996). Organizational Commitment of Civil Service Managers İn Jordan: A Field Study. *Journal of Management Development*, 15 (1): 65-74.
- Aydoğan, Z.F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 203-215.

- Ayyıldız, T., Yüksel, A. ve Hançer, M. (2007). Kurumsal Yönetişim: Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar (2007): 50-69.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (14): 1- 28. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim dalı, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Bilim Kitap.
- Bateman, T. S. & Strasser, A. (1984), Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1): 95-112.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3. Baskı). Sakarya: Sakarya Dağıtım Yayım.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59 (4): 125-139.
- Becker, T. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Ma, *Academy Of Management Journal*, 35 (1): 232-244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2): 464-482.
- Bergman, M: E. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (1): 645-663.
- Bildiren, M. (2001). *Çalışanların Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4): 533-546.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(5): 5-34.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009, Mayıs). İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki kobilerde bir araştırma. Sözlü Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir, 120-127.

- Burke, P. J. & Stets, J.E. (1999). Trust and Commitment through Self-Verification. *Social Psychology Quarterly* 62 (1): 347-366.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Cabrera, A., Cabrera, E.F. & Barajas, S. (2001). The Key Role of Organizational Culture in A Multi-System View of Technology-Driven Change. *International Journal of Information Management*, 21 (3): 245-261.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey Bass Publications.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Miski, E. (2006). *Örgütsel Davranış*, Denizli: Arıkan Basım.
- Carson, K.D. & Bedeian, A.G. (1994). Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Vocational Behaviour*, 44 (1): 237-262.
- Chan, S.H. (2006). Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization. *Journal of Management Development*, 25 (3): 249-268.
- Cheng, Y. & Stockdale, M.S. (2003). The Validity of The Three-Component Model Of Organizational Commitment In A Chinese Context. *Journal of Vocational Behaviour*, 62 (1): 465-489.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14 (2): 143-159.
- Cohen, A. & Gattiker, U.E. (1992). An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach. *Relations Industrielles*, 47 (3): 439-461.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3): 336-354.
- Curtis, C.R., Upchurch, R.S. & Severt, D.E. (2009). Employee Motivation and Organizational Commitment: A Comparison of Tipped and Nontipped Restaurant Employees, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10 (3): 253-269.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (3): 4-5.

- Çakınberk, A., Derin, N. & Demirel, E.T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1): 89-121.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Çavuş, Ş. & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2008 (1): 18- 34.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2): 295-310.
- Çekmecelioğlu, H.G., Akturan, A., & Acaray, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 3 (32): 140-157.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çuhadar, M. ve Gencer, Z. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Aşırı İş Yükü Ve Örgütsel Bağlılık Algıları: Side ve Belek Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (4): 1323-1346.
- Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Daft, R.L., Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. North Way: CENGAGE Learning Business Press.
- Dahlgaard-Park, S. M. & Dahlgaard, J. J. (2006). In Search of Excellence—Past, Present and Future. *Kreativ und konsequent*, 2 (3): 57-84.
- De Witte, K. & Van Muijen, J.J. (1999). Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4): 383-395.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1): 17-41.
- Denison, D.R. & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5 (1): 1-21.

- Deshpande, R. & Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1): 3-15.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (Temmuz-Aralık): 37-61.
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4): 43-56.
- Ekiztepe, B. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Etik İklimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1): 7-24.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: MİAD yayınları.
- Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (2): 197-228.
- Eroğlu, E., ve Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 4 (10): 50-61.
- Esba, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Etzioni, A. (1964), *Modern Organizations*, New Jersey: Prentice- Englewood Cliff.

- Farnham, D. (1990). *The Corporate Environment*, London: Institute of Personnel Management.
- Ferris, K. R. & Aranya, N. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Personel Psychology*, 36 (1): 87-98.
- Fichter, J. (2002). *Sosyoloji Nedir?* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fiş, A. M. & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies In Development*, Muhan Soysal Special Issue (35): 127-164.
- Gaus, J.M. (1938). *The Frontiers Of Administration*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Goffre, R. & Jones, G. (2003). *Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün Siniz Üzerindeki Yıkıcı Ve Yapıcı Etkileri*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökçe, B. (1988). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10 (1): 488-503.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2 (1): 37-55.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Gülova, A.A. & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3): 49-76.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14 (3): 481-497.
- Güney, S. (2007). *Örgüt Kültürü Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1): 48-75.

- Gürcü, E. (2014). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swisshotel İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürdoğan, A. (2005). *Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hair, J.F., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2): 286-316.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3.Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Holmes, J. G. & Rempel, J. K. 1989. Trust in Close Relationships. *Review of Personality and Social Psychology*, 10 (1): 187-220.
- Işık, A. (2009). Kültür ve Kalkınma: Vergi Kültürü Örneği. *Ege Akademik Bakış Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimler Dergisi*, 9 (2): 851-865.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İpek C. (1999). *Resmi liseler ile Özel liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen- Öğrenci İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- İşcan. Ö.F., ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1): 121-135.
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behaviour*, 51 (3): 319-337.
- Johns, G. & Saks, A. M. (2001). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Canada Inc.

- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Kalliath, T.J., Bluedorn, A.C. & Gillespie, D.F. (1999). A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1): 143-158.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33 (1): 499-517.
- Kaplan, M. & Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17 (1): 387-401.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2): 266-283.
- Kartal, S. (2008). Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve İki Örnek Olay. *İnönü. Ü.E.F. Dergisi*, 9 (15): 75-88.
- Kavacık, M., Baltacı, F. ve Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3): 73-85.
- Kavi, A. (1998). *Relationship Between Commitment and Organizational-Professional Conflict*, Unpublished Master Thesis, Middle- East Technical University Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Kaya, İ. (2012). *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007) Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2): 175-190.
- Kayış, A. (2010). *Güvenirlilik Analizi SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (5.baskı). Ankara: Asil yayın dağıtım.

- Keskin, B. (2014). *Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kömürcüoğlu, N.O. ve Uslu, T. (2009, Mayıs). İletişim, güven ve örgüte bağlılık üzerine bir araştırma. Sözlü Bildiri, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*. Eskişehir, 578-584.
- Köse, O. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 220-242.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (1): 1-27.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. (5. Baskı). New York: Irwin McGraw-Hill.
- Kulvinskienė, V. R. & Šeimienė, E. S. (2009). Factors of Organizational Culture Change. *Vilnius University Ekonomika*, 87 (1): 27-43.
- Kumar, B. (2014). Define Culture and discuss its features. 17.11.2017 <http://www.preservearticles.com/201102184075/define-culture-and-discuss-itsfeatures.html>.
- Kurt, E. (2012). Üniversitede Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 137-160.
- Lamsa, A. M. & Savolainen, T. (2000). The Nature of Managerial Commitment to Strategic Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (6): 297 – 306.
- Lee, T.W. & Maurer, S.D. (1999). The Effects of Family Structure on Organizational Commitment. *Intention to Leave and Voluntary Turnover*, 18 (3): 493-513.
- Liou, K. & Nyhan, R.C (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 18 (1): 99-118.
- Lund, B. D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3): 219-231.

- Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modelling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, HRM Practices and Organizational Trust*. Doctoral Thesis, University of Pretoria, South Africa.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. (1987). Two or More? Dimensions of Organizational Commitment: Re-examination Of The Affective And Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1): 638-642.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (1): 299-326.
- 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. & Allen, N.J. (1984). Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1): 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: SAGE Publication.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.
- Moran, E., & Wolkveln, J.F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations* 45 (1): 19-47.
- Morrow, P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research the Case of Work Commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 34 (1): 40-56.
- Mortazavi, S. & Shirazi, A. (2010). Factors Affecting Organizational Commitment: A Multi-Dimensional Study. *The Journal of International Social Research*, 3(14):
- Mottaz, C.J. (1989). An Analysis between Attitudinal and Behavioral Commitment. *Sociological Quarterly*, 30 (1): 143-158.
- Mowday, R.T., Porter, L. W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove*. New York: Academic Press Inc.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4): 387-401.

- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. London: Sage Publications.
- Namasivayam, K., & Zhao, X., (2007). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships between Work–Family Conflict and Job Satisfaction among Hospitality Employees in India. *Tourism Management*, 28 (5): 1212-1223.
- Nişancı, Z.N. (2012). Toplumsal Kültür – Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Journal Of Life Sciences*, 1 (1): 1279-1293.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw-Hill, Second Edition
- O’Driscoll, M. P. & Randall, D.M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (2) :197-209.
- O’Reilly, C. A. (1989). Corporations, Cults and Organizational Culture: Motivation and Social Control in Organizations. *Calijmia Management Review*, 3 (1): 9-25.
- O’Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 492-499.
- Obeng, K. & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57 (2): 83-98.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28 (71): 37-53.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özçelik, D. A. (1981). *Araştırma Teknikleri Düzenleme ve Analiz*. Ankara: ÜSYM Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2): 113–130.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, Ç.A. ve Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkan Ç. (2010). *Ege Bölgesi’ndeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

- Özkoç, A.G. ve Özgül Katlav, E. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1): 115-130.
- Öztürk, U.C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12): 62-86.
- Palavar, K. (2010). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Eğitimi İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm işletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Pekerşen, Y. (2015). *Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- 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.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 570-581.
- Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (1): 603-609.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2006). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2): 143-164.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22 (8): 708-728.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 7-20.
- Robbins, S.P. (1986). *Organizational Behavior*, (3. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, (8. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Organizational Behavior*. (14. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roberts, K. H. & Hunt, D. M. (1991). *Organizational Behavior*, Massachusetts: Kent Publishing.
- Salancik, G. (1977). *Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief*. Chicago: St. Clair Press.

- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004, Temmuz). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. Sözlü Bildiri, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya, 1- 13.
- Schein, E.H. (1976). *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir: İ.T.İ.A.Yayıncılık.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2): 110-111.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and leadership*. (2. Baskı). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Scherer, R. P. (1988). A New Typology for Organizations: Market, Bureaucracy, Clan and Mission with Application to American Denominations. *Journal for Scientific Study of Religion*, 27(4): 475-498.
- Scott-Findlay, S. & Estabrooks, C. A. (2006). Mapping the Organizational Culture Research İn Nursing: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 56 (5): 498-513.
- Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16 (2): 143-150.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1): 46-56.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (28): 17-34.
- Swailles, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*, 4 (2): 155–178.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159 (1): 21-35.

- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152 (1): 81-102.
- Şentürk, F.K. (2014). *Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Şimşek, M. Ş. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Konya: Çizgi Kitapevi.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tamer, İ., İyigün, N.Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (8): 187-202.
- Tan, D.S.K. & Akhtar, S. (1998). Organizational Commitment and Experienced Burnout: an Exploratory Study from a Chinese Cultural Perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6 (4): 310- 333.
- Taşar, O. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi: İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taylor, E.B. (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. NY: Harper & Brothers.
- Thompson, K.R. & Luthans, F., (1990). *Organizational Climate and Culture Perspective*, San Fransisco.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9 (4): 653-669.
- Turan, S. Karadağ, E. ve Bektaş, F. (2011). Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17 (4): 627-638.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A. (2013). Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3 (3): 69-91.
- Ulutürk, Ş. (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler; *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*; 19 (1): 91- 99.
- Uygur, A. (2004). *Örgütsel Bağlılık ve işgören Performansı* Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall.
- Watson, T. J. (2004). *Sociology, Work and Industry*, (4.baskı). New York: Taylor & Francis Group.
- Weinrich, H. & Knootz, H. (1993). *Management: Global Perspective*, (10.baskı). New York: McGrawHill.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E, Korsgaard, A.M. & Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3): 513-530.
- Whyte, W. (1956). *The Organization Man*. New York: Garden City, Doubleday Anchor Books.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization a Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3): 418-428.
- Wilkins, A. L. & Patterson, K. J. (1985). *What Will Make Culture-Change Projects Fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmelerde İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3): 114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*; 14 (1): 385-412.
- Yarbrough, L., Morgan, N. A. & Vorhies, D. W. (2011). The Impact of Product Market Strategy-Organizational Culture Fit On Business Performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39(4): 555-573.
- Yıldırım, M. H. ve Demirel, Y. (2009). Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: otomotiv yan sanayi çalışanlarına yönelik bir araştırma. Sözlü Bildiri, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir, 585-589.

- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7 (2): 45-64.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü ile Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7 (12): 1-24.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2009): 445-458.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zamanou, S. & Glaser, S R. (1994). Moving Toward Participation and Involment. Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 19 (4): 475-502.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis, *Nursing Forum*, 36 (2): 14-22.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological-Review*, 42(1):72

9. EKLER

EK 9. 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Otel Çalışanı;

Bu araştırma Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yüksek Lisans tezi olarak yapılmaktadır. Ankette kesinlikle kimlik bilgisi alınmamaktadır. Anket formunda yer alan sorular çalıştığınız oteldeki örgüt kültürünü ve otele olan bağlılığınız hakkında görüşlerinizi almak amacıyla hazırlanmış olup başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar tezin bilimsel niteliği için çok önemlidir. Anket yaklaşık 10 dakika sürecek. Yoğun iş trafiğiniz içinde değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Mert Can TEKELER
Adnan Menderes Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Şenol Çavuş
Adnan Menderes Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Danışman

BÖLÜM 1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Çalıştığınız otelin türü	() 4 Yıldız () 5 Yıldız	Turizm eğitimi aldınız mı?	() Evet () Hayır
Yaşınız (yıl)		Cinsiyet	() Kadın () Erkek
Medeni Durumunuz	() Bekâr () Evli () Diğer	Eğitim Durumunuz	() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans / Doktora
Kaç yıldır konaklama sektöründe çalışıyorsunuz?		Kaç yıldır bu otelde çalışıyorsunuz?	
Çalıştığınız otel kaç yıldır sektörde faaliyet göstermektedir?	() 5 yıldan az () 5-10 yıl arası () 10 yıldan fazla	Çalıştığınız otelde toplam kaç kişi çalışmaktadır?	() 50 kişiden az () 51-100 kişi arası () 100 kişiden fazla
Hangi bölümde çalışıyorsunuz?	() Kat hizmetleri () Ön büro () Restoran () Mutfak () Diğer.....	Aylık toplam geliriniz hangi aralıktadır?	() 1500 TL'den az () 1501-2000 TL arası () 2001-2500 TL arası () 2501-3000 TL arası () 3001-3500 TL arası () 3501-4000 TL arası () 4000 TL'den fazla
Kadro durumunuz	() Tüm sezon-kadrolu () Sezonluk-kadrosuz	Otelden elde ettiğiniz gelir dışında başka bir gelir kaynağınız var mı?	() Evet () Hayır

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

(1:Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Orta Düzeyde Katılıyorum 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum)

1.	Otelimin problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
2.	Otelimde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
3.	Otelimin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
4.	Kariyerimin geri kalan bölümünü bu otelde geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
5.	Otelime güçlü bir ait olma hissi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6.	Bu otele kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7.	Eğer bu otele kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	1	2	3	4	5
8.	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar veririm, hayatımda pek çok şey alt	1	2	3	4	5
9.	Bu otelden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu	1	2	3	4	5
10.	İstesem bile şimdi bu otelden ayrılmam benim için çok zordur.	1	2	3	4	5
11.	Bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin	1	2	3	4	5
12.	Şu anda, bu otelde kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5
13.	Otelimden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	1	2	3	4	5
14.	Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
15.	Menfaatime olsa bile, otelimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16.	Otelimden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum	1	2	3	4	5
17.	Otelim benim bağlılığımı/sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
18.	Otelime karşı çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

(1:Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Orta Düzeyde Katılıyorum 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum)

1	Hiç kimse otel yönetimiyle ters düşmek istemez	1	2	3	4	5
2	Otelde olup biten her şey, otel yönetiminin denetimindedir	1	2	3	4	5
3	Otelde değişim ve yenilikler otel yönetimince başlatılır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5
5	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
6	Otelde ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.s	1	2	3	4	5
7	Anlaşmazlıklar otel yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	1	2	3	4	5
8	Eğitim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	1	2	3	4	5
9	İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
10	Herkesin her anı planlanmıştır.	1	2	3	4	5
11	Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.	1	2	3	4	5
12	Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	1	2	3	4	5
13	Resmi ilişkiler ön plandadır.	1	2	3	4	5
14	Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	1	2	3	4	5
15	Otelde her şeyin bir standardı vardır.	1	2	3	4	5
16	Otel yöneticisi, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
17	İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	1	2	3	4	5
18	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
19	Otelde formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	1	2	3	4	5
20	Otelde başarı desteklenir ve teşvik edilir.	1	2	3	4	5
21	Ödüllendirmede başarı esas alınır.	1	2	3	4	5
22	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
23	Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	1	2	3	4	5
24	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.	1	2	3	4	5
25	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
26	Güçlü bir rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5
28	Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	1	2	3	4	5
29	Eğitim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.	1	2	3	4	5
30	İşbirliği rekabete tercih edilir.	1	2	3	4	5
31	Otel yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
32	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır	1	2	3	4	5
33	Herkes otelin başarısı için sorumluluk duyar.	1	2	3	4	5
34	Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	1	2	3	4	5
35	Oteldeki herkes oteliyle gurur duyar.	1	2	3	4	5
36	Oteldeki herkes oteli dışı karşı korur ve savunur.	1	2	3	4	5
37	Oteldeki herkes kendini otelin bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mert Can TEKELER
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Kadıköy / 19.09.1992
Telefon : 0554 595 07 86
E-mail : mtekeler@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise	: STFA Anadolu Teknik Lisesi, Gebze/Kocaeli	2011
Üniversite	: Adnan Menderes Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği, Kuşadası/Aydın	2016
Yüksek Lisans:	Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği, Kuşadası/Aydın	2019

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görevi
2014 (4 Ay)	Fantasia De Luxe Hotel Kuşadası	Stajyer
2016 (4 Ay)	Holiday- inn Gebze	Stajyer
2016 (3 Ay)	Starbucks Drive Thru	Barista

BİLDİĞİ YABANCI DİLLER

İngilizce – İleri Seviye (YÖKDİL:85)

Fransızca – Orta Seviye

YETKİNLİKLER

Bilgisayar – Microsoft Office Programları (Word, Excel, PowerPoint)