

## KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: KOLUMAN HOLDİNG A.Ş.'DE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Kemal Altuğ ERCİŞ<sup>2</sup>

### ÖZET

1965 senesinde Koluman ithalat ve mümessillik sahalarında çalışmak üzere yola çıkmıştır. Günümüzde gelinmiş olan nokta üzerinde mühendislik ve inşaat, dış ticaret ve pazarlama, motorlu araçları da bünyesinde barındıran geniş bir alanda faaliyet göstermektedir. Türkiye'de Mercedes-Benz firmasının tekrardan yapılanma süreçlerinde, 1984 senesinde kurulmuş olan Otomarsan ile ortaklık şeklinde, söz konusu yapılanma içerisinde Türkiye'nin otomotiv sektörünün gelişimi konusunda dikkate değer bir sorumluluğa sahip olmuştur. Kurumun temel idealleri arasında kuruluştan itibaren her daim, çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar adına farklılık ve değer üretilmesi olmuştur. Örgütün hayatında kişilerin ve örgütlerinin hedeflerinin beraber gerçekleştirilmesinin sağlanması örgütler için ana hedefler arasında yer almaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması esnasında, kişileri de hedeflerine ulaştırması örgüt yaşamının ana gereklilikleri arasındadır. Bu açıdan, örgüt kültürü hem örgütsel hem de kişisel hedeflere ulaşma konusunda dengeleyici bir unsur olarak görülmektedir. "Örgütsel bağlılık" ifadesi, kurumlar için daha çok öneme sahip olan bir konu halini almaktadır. Zaman içerisinde daha fazla kişinin kurumunun çalışabilmek adına yeterince uygun bir yer olmadığına yönelik düşüncelere sahip olması ile farklı arayışlar içerisinde olması, söz konusu ifadenin daha da çok önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, Koluman Holding A.Ş.'nin Türkiye'de erişmiş olduğu söz konusu başarının ardından kurumsal kültürü, personelinin kuruma olan bağlılıkları oldukça dikkate değer bir öneme sahiptir. Bugüne dek gerçekleştirilen açıklamalardan da anlaşılabilir üzere bir kurumun ana ilkesi; kurum kültürüyle birbirlerine bağlanmış, kurumsal iletişim kanalları ile ilişkilerini sürdüren kişilerdir. Nitekim, bu çalışmada da Koluman Holding A.Ş.'nin şube ve bayilerinde kurumsal kültür ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu araştırılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Koluman Holding A.Ş., Örgüt Kültürü, Örgütsel bağlılık

## THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY IN KOLUMAN HOLDİNG CORPORATION

### ABSTRACT

Koluman started business in 1965 to labor in the fields of importation and agentship. Today, the company is carrying on the business on engineering and construction, foreign trade and marketing and motor vehicles. Koluman took the responsibility in the process of restructuring Mercedes-Benz firm's acts in Turkey and has contributed a lot for the development of automotive sector in Turkey with the Otomarsan partnership founded in 1984. Among the foundation objectives of the company making difference and creating values for the employees and customers are vital. Realizing the goals of the individuals and organizations simultaneously is one of the main goals of the organizations. As the company is achieving its aims, taking care of the individuals' aims is an important must for the organizations. From this

<sup>1</sup> Bu çalışma aynı başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> İstanbul, Türkiye, altugercis@koluman.com.tr, ORCID: 0000-0003-4810-3204

point of view, organizational culture is seen as a balancing factor both for the organizations and individuals. The term “organizational commitment” is getting more and more important for the organizations. When more people in an organization have the mind to seek for new workplaces or to question why they are still working there, the term is gaining more importance. In this regard, Koluman Holding Corporation is setting an example with its accomplishments related to business and organizational culture which nurtures the employees’ organizational commitment. As clearly seen in its declarations so far, its human resources have strong feelings related to their commitments for the organization and they are keeping up their relations via healthily built communication nets all along the company. Thusly, in this study, the degree of the correlation between the organizational culture and organizational commitment in Koluman Holding Corporation has been searched.

**Keywords:** Koluman Holding Corporation, Organizational Culture, Organizational Commitment

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Kültür Kavramı

Kültür, bir toplumun bir arada tutulmasının sağlamanın yanı sıra, kişiler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin kurulmasını sağlayan sosyal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2000, s. 140). Latince; “ikamet etmek, yetiştirmek, korumak” manalarına gelen “cultura” kelimesinden gelmiş olduğu savunulan kültür ifadesi, Avrupa medeniyetlerinin aydınlanma dönemine dek çoğunlukla tarımsal faaliyetleri nitelediği düşünülen bir ifade biçiminde kullanılmıştır (Williams, 2005, s. 107). Kültür “doğada hazır şekilde bulunmayan, sonradan üretilen ve oluşturulan bir yapı” biçiminde de tanımlanmaktadır (Köktürk, 2006, s. 223).

### 1.2. Kurum ve Kurum Kültürü Kavramları

Kurum, “temel ögesi insan olan, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak veya belirli bir amacı gerçekleştirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve sistematik bir düzene göre işleyen toplumsal birimler” şeklinde ortaya konmaktadır (Tutar, 2003, s. 15). Bütün kurumlar arasında farklılık gösteren söz konusu kurallar, işleyiş ve değerler biçimlerinin hepsi “kurum kültürü” başlığı altında değerlendirilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 42-46). Kurum kültürü; “işletme veya kurumların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yolda ortak bir zemin hazırlayan, belli bireyler tarafından oluşturulmuş inançlar, değerler ve bireyler arasındaki etkileşimlerin tamamı” şeklinde ifade edilmektedir (Köse vd., 2001, s. 219).

### 1.3. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık

Kişi hayattaki her anda ve her durumda pek çok şeye karşı bağlılık davranışı sergileyebilmektedir. Bağlılık, sözcük anlamı olarak “Türk Dil Kurumu (TDK)” tarafından “sevgi ve saygı ile birine karşı yakınlık duymak veya göstermek, ya da kısaca sadakat” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2020). Örgütsel bağlılık; “Örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarının bütünüdür” (Dubin vd., 1975, s. 415). Örgütsel bağlılık, kuruma, zamana ve personele bağlı olarak değişkenlik gösterebilen sübjektif bir yapıyı bünyesinde barındırmakla beraber örgütsel bağlılığın varlığından bahsedebilmek için de aşağıdaki daha ayrıntılı olarak açıklanacak olan “örgütün amaçlarını kabullenmek, örgüt için fedakârlık göstermek, örgütte kalıcı olmak için istekli olma, örgüt kimliğiyle bütünleşme” gibi kriterler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000, s. 14-16).

#### 1.4. Kurum Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Kurumların karşı karşıya kaldığı ve ilişkide bulunduğu çevredeki öne geçilemeyen hızlı değişim kurumların kültürleri üzerinde etkili olmaktadır. Bahsi geçen değişim ortamında çalışanların motivasyonu, onlarda “aidiyet ve örgütsel bağlılık” duygusunun oluşturulması suretiyle kurum hedefleriyle kişinin hedeflerinin örtüşür hale gelmesine olanak tanıyan bir kurum kültürünün oluşturulması her geçen gün daha da önemli bir hale gelmiştir. Bu durumun nedeni de aidiyet ve örgütsel bağlılığı üst seviyede olan kurum üyelerinin kurum için çok daha verimli olacağı düşüncesidir. Bu açıdan, kurum kültürüyle örgütsel bağlılığı arasında ortaya çıkan ilişkinin ifade edilmesi, “hangi kültürel özelliklerin örgütsel bağlılığı etkilediğinin belirlenmesi,” kurum yöneticilerine etkin bir kurum yönetimiyle ilgili önemli anlamda yol gösterici bir niteliğe sahip olmaktadır.

İşletmelerde kurum kültürü, kurumun çalışanlarında kurumsal bağlılık tutumunun oluşmasında dikkate değer bir role sahip olmaktadır. Çalışanları için kişiyle özdeş hale gelmiş ve etkin bir kurumsal kültür ortamı oluşturarak, devamlı ve sağlıklı bir kurumsal bağlılık tutumu kazandırmayı başarmış olan organizasyonlar amaçlarına erişme yolunda belirli bir aşamayı aşmış olmakla beraber aynı zamanda rakiplerine karşı çok daha güçlü bir konuma da sahip olmaktadır (İbicioğlu, 2000, s. 82).

## 2. ARAŞTIRMA

### 2.1. Problem

Kurumlar arası rekabet durumunun hızlı bir şekilde artış gösterdiği bugünün çalışma ortamında, rekabet alanında üstünlüğün dayanmış olduğu temel yapılarda da değişiklik olmaktadır. Kurumlar rekabet alanında başarıya ulaşmanın yalnızca AR-GE (Araştırma Geliştirme), teknoloji, modern pazarlama vb. faktörler aracılığıyla mümkün olamayacağını, başarının temel yapısının “önce insan” felsefesi üzerinde kurulu olduğunun farkına varmışlardır. Kurumlar arasında “önce insan” felsefesinin önemli hale gelmeye başlamasıyla beraber, “örgüte bağlılık, örgüt kültürü, iş tatmini, örgütsel kültür” vb. konular kurumların daha fazla ilgi gösterdiği alanlar haline gelmiştir. Aktif bir örgütsel iletişim sisteminin sayesinde bütün personelin benimsemiş olduğu kurum kültürü, personelin davranış ve tutumlarıyla beraber iş tatminleriyle bağlılıkları üzerinde etkili olmaktadır. İşleyen bir “örgütsel iletişim sistemi” ile “güçlü bir kültüre” sahip olan kurumlarda enformasyon akışı konusundan problem olmaması, eş amaç ve değerlerin paylaşılması personelin iş tatminiyle örgütsel bağlılıklarını pozitif taraftan etkileyerek kuruma rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ile kurum kültürü arasında var olan ilişki üzerine inceleme yapılmıştır.

### 2.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı Koluman Holding A.Ş.’nin bayi ve şubelerindeki çalışanlarının kurumun örgütsel kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğunu araştırmaktır. Bu temel amaç bağlamında aşağıda yer alan soruların yanıtlarının aranmıştır:

- Koluman Holding A.Ş. personeli örgütün kültürünü ne şekilde değerlendirmektedir?
- Koluman Holding A.Ş. personelinin kurumsal bağlılık seviyeleri ne düzeydedir?
- Bahsi geçen iki ana kavramla arada bulunan ilişki; eğitim durumu, yaş, cinsiyet, örgütteki pozisyonla örgütte bulunma süreçleri bağlamında değişiklik göstermekte midir?

## 2.3. Yöntem

### 2.3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada araştırma modeli olarak tarama modeli kullanılmıştır. Genel olarak “tarama modeli” herhangi bir konuyla alakalı var olan bir durumun olduğu şekliyle araştırılmasını hedefleyen çalışmalarda kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Araştırmada Koluman Holding A.Ş. bünyesinde çalışmaya devam eden çalışanların örgütlerinin kurumsal kültürüyle kurumlarına karşı kendi kurumsal bağlılık seviyelerini ne şekilde değerlendirdikleri olduğu şekliyle araştırılmıştır.

### 2.3.2. Çalışma Kümesi

Bu araştırmada elde edilen verilerin genelleme durumu olmadığı için evren ve örnekleme bulunmamaktadır. Araştırmanın çalışma kümesini 5 şube ve 11 showroom da görev yapan 776 personel oluşturmaktadır. Hazırlanan anket tüm çalışanlara dağıtılmış ve geri dönüş oranı 561 olmuştur.

### 2.3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırma temelde nicel bir araştırmadır. Verilerin toplanması esnasında önceden geliştirilmiş olan kurum kültürü ölçeğiyle kurumsal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Tamamlanan anketler amaçlar doğrultusunda SPSS programında çözümlenerek araştırma sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması sürecinde 2 ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, diğeri de Denison tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği”dir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen, & Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 3., 4., ve 5. değişkenleri ters ilişkilidir. Meyer, Allen, & Smith (1993) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Çetin (2006), ölçeğin Türkçe versiyonunu uygulamış ve örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla 0.85; 0.69; 0.80 olarak tespit etmiştir. Şimşek (2002) ise sırasıyla 0.85; 0.75; 0.65 alfa değerlerini elde etmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadeler, 5li Likert ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında (1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Orta derecede katılıyorum”, (4) “Çoğunlukla katılıyorum”, (5) “Tamamen katılıyorum” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır.

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla elde edilen sonuçlar üzerinde faktör analizi ve Cronbach’s Alpha testleri yapılmıştır. SPSS 12 paket programı ile yapılan faktör analizi sonucunda 18 adet değerden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin bütün değerlerinin faktör yükleri 0.45’ten yüksek çıktığı için herhangi bir değer ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçeğin her bir maddesinin faktör yükü aşağıda gösterilmiştir. Ayrıca faktör yükü testi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin içerdiği boyut açısından orjinal ölçekten farklılaşmadığı görülmüştür (Al, 2007).

**Tablo 1:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yük Değerleri

	<b>Faktör Yükü</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım	,56
2. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	,54
3. Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.	,77
4. Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	,79
5. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	,76
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	,64
<b>Devam Bağlılığı</b>	
7. Su anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	,62
8. Su anda istesem bile isimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	,76
9. Su anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	,77

	<b>Faktör Yükü</b>
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	,46
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,55
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.	,73
<b>Normatif Bağlılık</b>	
13. Su anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	,63
14. Benim için daha avantajlı bile olsa su an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	,66
15. Su an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	,69
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,70
17. Bu kurumu su an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	,58
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	,59

Örgüt Kültürü Ölçeği, geçmişi olan ve uluslararası birçok araştırmada kullanılan 'Denison Organizational Culture Survey'in Türkçeye uyarlanması ile geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan Türkçe Denison Örgüt Kültürü Ölçeği soruları Yahyagil tarafından hazırlanan, Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Türkçeye çevrilip, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılan çalışmasından alınmıştır (Yahyagil, 2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nde dört ana örgüt kültürü boyutu yer almaktadır. Bunlar Katılım, Tutarlılık, Misyon ve Dışa Uyum Becerisi boyutlarıdır. Her ana örgüt kültürü boyutu için üç alt boyut belirlenmiş olup ölçekte toplam 12 alt boyut yer almaktadır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin boyutları ve alt boyutları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları

<b>Katılım</b>	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Yetenek Geliştirme
<b>Tutarlılık</b>	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Eşgüdüm ve Bütünleşme
<b>Misyon</b>	Stratejik Yönetim
	Örgüt Amaçları
	Vizyon
<b>Dışa Uyum</b>	Değişim
	Müşteri Odaklılık
<b>Becerisi</b>	Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Yahyagil, M, 2004: 60

Her alt boyut için bu boyutları ölçmek amacıyla 3 soru belirlenmiştir. Toplamda 12 boyut için 36 soru yer almaktadır. Güvenirlilik soru formunun güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği için Yahyagil'in hazırladığı anket soruları aynen korunmuştur.

### 2.3.4. Bulgular ve Yorum

Var olan ölçeklerden hareketle hazırlanan ve daha sonrasında da geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılarak son haline getirilen anket formu Eylül 2020 tarihinde Koluman Holding A.Ş.'nin personeline tam sayım yoluyla uygulanmıştır. Ankete 561 çalışan görüşlerini bildirerek katılım göstermişlerdir.

#### 2.3.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir:

- Ankete katılarak görüş bildiren çalışanların %25'i (n=140) kadın çalışanlardan %75'i (n=421) ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır,
- %69,7'si (n= 391) evli olduklarını ifade ederlerken, %30,3'ü (n=170) bekar olduklarını belirtmişlerdir,
- %42,6'sı (n=239) lise, %18,5'i (n=104) önlisans, %33,9'u (n=190) lisans ve %5'i (n=28) lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) mezunu olduklarını belirtmişlerdir,
- %54,9'u (n=308) 5 yıl ve daha altı süredir, %24,8'i (n=139) 6-10 yıl arası bir süredir, %20,3'i (n=114) 10 yıl veya daha uzun bir süredir Koluman Holding A.Ş.'de çalıştıklarını belirtmişlerdir.
- % 4,8'i (n= 27) ArGe/Fabrika Projesi/Yatırımda, %9,3'ü (n= 52) mali işlerde, %3'ü (n=17) kalite/tedarik zincirinde, %11,8'i (n=66) satış danışmanlığında, %9,3'ü (n=52) satış destekte, %9,6'sı (n=54) servis danışmanlığında, %22,8'i (n=128) idari işler/destek birimlerinde, %22,5'i (n=126) mekaniker/bakım/üretimde çalıştıklarını ifade ederlerken %7'si (n=39) de yönetici olarak çalıştıklarını ve görev aldıklarını belirtmişlerdir.

#### 2.3.4.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Frekans Dağılımları

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı ifadeler verilen yanıtların frekansları şu şekildedir:

- “Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” sorusuna katılımcılardan “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” cevabını verenlerin oranının toplamı %10,2 (n=57), katıldığını ve kesinlikle katıldığını ifade edenlerin oranları toplamı %70,5'tir (n= 395).



- “İşyerimin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum” sorusuna katılımcıların toplam %10’u (n=56) ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını, toplam %73,6’sı (n= 413) ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir.
- “İşyerime karşı güçlü bir aitik duygusu hissetmiyorum” sorusuna katılımcıların %51,9’u (n=291) görüşe katılmadıklarını, %18,4’ü (n= 103) ise orta derecede katıldıklarını belirtmektedirler.
- “Ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum” sorusuna katılımcıların toplamda %20,9’u (n= 117) kendilerini ailenin bir parçası olarak hissetmediklerini ifade ederken, toplamda %60,8 (n=341) gibi büyük bir çoğunluk ise işyerinde kendilerini ailenin bir parçası olarak hissettiklerini belirtmişlerdir.
- “İşyerim benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor” sorusuna katılımcıların sadece %3’ünün (n= 19) bu görüşe kesinlikle katılmadığı görülürken, aynı görüşe katıldığını veya kesinlikle katıldığını söyleyen katılımcıların oranının toplamının ise %66,4 (n= 371) gibi çok büyük bir oran olduğu görülmektedir.
- “Şu anda istesem de işimi bırakmak zor olurdu” sorusuna %11,4’ü (n= 64) bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını, %14,3’ü (n= 80) katılmadıklarını, %25,5’i (n= 143) çoğunlukla katıldıklarını ve %25,3’ü (n=142) de tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- “Şu anda işyerimden ayrılısam hayatımdaki çok şey aksardı” sorusuna katılımcıların toplamda %37,5’i (n= 210) bu görüşe ya çoğunlukla katıldıklarını ya da tamamen katıldıklarını, % 32.8’i (n= 184) kesinlikle katılmadıklarını ve katıldıklarını belirtmişlerdir.
- “Çalıştığım kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi” sorusuna katılımcıların toplamda %35,3’ü (n= 198) bu görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişler, %37,5’i (n= 210) ise katılıyorum veya tamamen katılıyorum demişlerdir.

### 2.3.4.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Frekans Dağılımları

Örgüt kültürü ölçeğiyle ilgili bazı ifadelerin frekans dağılımları şu şekildedir:

- “Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir” sorusuna katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum deyip olumlu görüş bildirenlerin oranlarının toplamı %59,3 (n= 332) gibi yüksek bir orandır. Katılımcıların %11,2’si (n= 63) katılmadıklarını, %6,1’i (n= 34) kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir.
- “Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı olduğunda, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir” sorusuna katılımcıların %55,5’i (n= 311) katıldıklarını ve kesinlikle katıldıklarını, %6,8’i (n= 38) kesinlikle katılmadıklarını, % 13.77’si de katılmadıklarını belirtmişlerdir.
- “İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir” sorusuna katılımcıların toplam %25,3’ü (n= 142) bu görüşe katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını, %16,2’si (n= 91) kesinlikle katıldıklarını, % 28.7’si (n= 161) katıldıklarını belirtmişlerdir.
- “Farklı bölümler arasında işbirliği yapılamamaktadır” sorusuna çalışanların toplam 47,6’sı (n= 267) birimler arasında işbirliği yapılamadığı görüşüne ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın bu görüşe katıldığını ya da kesinlikle katıldığını ifade eden katılımcıların oranları toplamı ise %29’dur (n= 163).
- “Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır” sorusuna katılımcıların toplamda %56,5’i (n= 317) katıldıklarını veya kesinlikle katıldıklarını, %12,5’i (n=70) kesinlikle katılmadığını belirten katılımcıların oranı ise %6,4’tür (n= 36).
- “Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir” sorusuna %6,6’sı (n=37) kesinlikle katılmadıklarını, % 11,4’ü (n= 64) de bu görüşe

katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Ama buna karşın gerekli yetki verildiği görüşüne katıldığını veya kesinlikle katıldığını belirten katılımcıların oranlarının toplamı %57,5'dir (n= 323).

- “Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir” sorusuna katılımcıların toplamda %43,9'u (n= 246) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını, %21'i (n= 118) ise aynı görüşe ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmişlerdir.
- “Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler” sorusuna katılımcıların toplamda %62,2'si (n= 349) bu görüşe ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını, toplamda %15,6'sı (n= 87) da ya katılmadıklarını ya da kesinlikle katılmadıklarını ifade etmiştir.

#### 2.3.4.4. Ölçeklere İlişkin T-test Sonuçları

Aşağıdaki tablolar ise örgütsel cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma pozisyonuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt kültürü farklılıklarıyla ilgili t testi sonuçlarını göstermektedir. Ayrıca istatistiksel ortalama skorları da yer almaktadır.

**Tablo 3:** Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-A

#### Group Statistics

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
normatif	Kadın	140	3.1774	.66403	.05612
	Erkek	421	3.3096	.91697	.04469
duygusal	Kadın	140	3.0702	.56548	.04779
	Erkek	421	3.2193	.70986	.03460
devam	Kadın	140	3.1250	.74109	.06263
	Erkek	421	3.1762	.88067	.04292
kültür	Kadın	140	3.3442	.56548	.04779
	Erkek	421	3.4102	.69345	.03380

Yukarıda yer alan Tablo 3, cinsiyete göre ortalama farklılıkları göstermektedir. Yukarıdaki tabloda yer alan ortalama (mean) skorlarına bakıldığında ve 5 üzerinden değerlendirildiğinde erkek katılımcıların normatif bağlılığı (3-3096) kadınların normatif bağlılığına (3,1774) oranla daha yüksektir. Ayrıca tablodaki ortalama (mean) skorlarına göre erkeklerin hem duygusal bağlılığı (3.2193) kadınların duygusal bağlılığına (3.0702) göre hem de devam bağlılığı (3.1762) kadınların devam bağlılığına (3.1250) göre daha yüksektir. Ayrıca erkek çalışanların kurum kültürü algısı (3.4102) kadın çalışanların kurum kültürü algısına (3.3442) göre daha olumludur.



**Tablo 4:** Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-B

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
normatif	Equal variances assumed		8.200	.004	-1.574	559	.116
	Equal variances not assumed				-1.843	327.590	.066
duygusal	Equal variances assumed		8.975	.003	-2.258	559	.024
	Equal variances not assumed				-2.527	295.952	.012
devam	Equal variances assumed		3.251	.072	-.618	559	.537
	Equal variances not assumed				-.674	279.782	.501
kültür	Equal variances assumed		4.519	.034	-1.018	559	.309
	Equal variances not assumed				-1.127	288.878	.261

Üstteki tabloda cinsiyet açısından 4 boyuta göre farklılıklar yer almaktadır. T testi sonuçlarında sig (2 –tailed) sonuçlarına göre 0.05'in altında olması beklenmektedir. Tabloya göre normatif bağlılık değişkeninin sig. değeri 0.004 ve duygusal bağlılık değişkeninin sig değeri 0.003'tür ve bu iki skor da 0.005'ten küçüktür. Dolayısıyla sadece duygusal bağlılık ve normatif bağlılık cinsiyet açısından anlamlı bir farka sahiptir.

**Tablo 5:** Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-A

	Medeni_Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
normatif	Evli	391	3.3495	.90434	.04573
	Bekar	170	3.1088	.73161	.05611
duygusal	Evli	391	3.2153	.69741	.03527
	Bekar	170	3.1059	.63113	.04841
devam	Evli	391	3.2182	.85475	.04323
	Bekar	170	3.0373	.81966	.06287
kültür	Evli	391	3.4083	.66688	.03373
	Bekar	170	3.3603	.65791	.05046

Yukarıda yer alan Tablo 5 anketeye katılarak görüş bildiren katılımcıların medeni durumlarına göre ortalama (mean) farklılıklarını göstermektedir. Tabloda yer alan ortalama (mean) skorlarına göre

- evli çalışanların normatif bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.3495) bekar çalışanların normatif bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.1088) göre daha yüksektir.
- evli çalışanların duygusal bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.2153) bekar çalışanların duygusal bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.1059) göre daha yüksektir.
- evli çalışanların devam bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.2182) bekar çalışanların devam bağlılık değişkeni ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.0373) göre daha yüksektir.
- evli çalışanların kurum kültürü algısı ile ilgili ortalama (mean) skoru (3.4083) bekar çalışanların kurum kültürü ile ilgili ortalama (mean) skoruna (3.3603) göre daha yüksektir.

**Tablo 6.** Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları-B

			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
normatif	Equal variances assumed	variances	3.684	.055	3.062	559	.002
	Equal variances not assumed	not assumed			3.325	392.968	.001
duygusal	Equal variances assumed	variances	4.115	.043	1.756	559	.080
	Equal variances not assumed	not assumed			1.826	352.967	.069
devam	Equal variances assumed	variances	.097	.756	2.333	559	.020
	Equal variances not assumed	not assumed			2.372	334.211	.018
kültür	Equal variances assumed	variances	.125	.724	.786	559	.432
	Equal variances not assumed	not assumed			.791	325.563	.430

Yukarıdaki Tablo 6'da anketeye katılarak görüş bildiren çalışanların medeni durumları açısından 4 boyuta göre farklılıklar yer almaktadır. Anlamlı bir fark olabilmesi için T testi sonuçlarında sig (2 –tailed) sonuçlarının 0.05'in altında olması beklenmektedir. Yukarıdaki tablo 6'ya bakıldığında ise medeni durum açısından evli ve bekar çalışanlar arasında sadece devam bağlılığı (0.18) ile normatif bağlılığı (0.01) arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır.

**Tablo 7:** Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -A

		ANOVA				
		Sum Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
normatif	Between Groups	4.418	3	1.473	1.992	.114
	Within Groups	411.859	557	.739		
	Total	416.277	560			
duygusal	Between Groups	2.544	3	.848	1.846	.138
	Within Groups	255.878	557	.459		
	Total	258.422	560			
devam	Between Groups	7.234	3	2.411	3.399	.018
	Within Groups	395.121	557	.709		
	Total	402.355	560			
kültür	Between Groups	2.106	3	.702	1.597	.189
	Within Groups	244.765	557	.439		
	Total	246.871	560			

Yukarıda yer alan Tablo 7'de 4 boyut arasında eğitim durumu açısından anlamlı farklılıklar aranmıştır. Eğitim durumuna göre sadece devam bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık ile ilgili ayrıntılı veriler ise aşağıdaki Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8:** Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -B

Dependent Variable	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
normatif	Lise	Onlisans	.19851*	.10101	.050
		Lisans	.02245	.08358	.788
		Lisansus tu	.27520	.17176	.110
	Onlisans	Lise	-.19851*	.10101	.050
		Lisans	-.17606	.10489	.094
		Lisansus tu	.07669	.18308	.675

	Lisans	Lise	-.02245	.08358	.788
		Onlisans	.17606	.10489	.094
		Lisansustu	.25276	.17407	.147
	Lisansustu	Lise	-.27520	.17176	.110
		Onlisans	-.07669	.18308	.675
		Lisans	-.25276	.17407	.147
duygusal	Lise	Onlisans	.06654	.07962	.404
		Lisans	.15069*	.06588	.023
		Lisansustu	.13935	.13538	.304
	Onlisans	Lise	-.06654	.07962	.404
		Lisans	.08414	.08267	.309
		Lisansustu	.07280	.14430	.614
	Lisans	Lise	-.15069*	.06588	.023
		Onlisans	-.08414	.08267	.309
		Lisansustu	-.01134	.13720	.934
	Lisansustu	Lise	-.13935	.13538	.304
		Onlisans	-.07280	.14430	.614
		Lisans	.01134	.13720	.934
devam	Lise	Onlisans	.07440	.09894	.452
		Lisans	.06699	.08186	.414
		Lisansustu	.53616*	.16823	.002
	Onlisans	Lise	-.07440	.09894	.452
		Lisans	-.00741	.10273	.943
		Lisansustu	.46177*	.17932	.010
	Lisans	Lise	-.06699	.08186	.414
		Onlisans	.00741	.10273	.943
		Lisansustu	.46917*	.17049	.006

kültür	Lisansus tu	Lise	-.53616*	.16823	.002
		Onlisans	-.46177*	.17932	.010
		Lisans	-.46917*	.17049	.006
	Lise	Onlisans	.10435	.07787	.181
		Lisans	-.00294	.06443	.964
		Lisansus tu	.22908	.13241	.084
	Onlisans	Lise	-.10435	.07787	.181
		Lisans	-.10728	.08086	.185
		Lisansus tu	.12473	.14114	.377
	Lisans	Lise	.00294	.06443	.964
		Onlisans	.10728	.08086	.185
		Lisansus tu	.23202	.13419	.084
Lisansus tu	Lise	-.22908	.13241	.084	
	Onlisans	-.12473	.14114	.377	
	Lisans	-.23202	.13419	.084	

Bir önceki Tablo 7'e göre eğitim durumuna göre sadece devam bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılığın olduğu ifade edilmişti. Tablo 8 ise hangi eğitim seviyesinde diğer seviyelere oranla anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Tablo 8'e göre ankete katılarak görüş bildiren lise mezunu çalışanların devam bağlılığı diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9:** Çalışma Sürelerine Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -A

ANOVA

		Sum Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
normatif	Between Groups	3.243	2	1.621	2.190	.113
	Within Groups	413.034	558	.740		
	Total	416.277	560			
duygusal	Between Groups	6.259	2	3.129	6.925	.001
	Within Groups	252.163	558	.452		

	Total	258.422	560			
devam	Between Groups	6.702	2	3.351	4.726	.009
	Within Groups	395.653	558	.709		
	Total	402.355	560			
kültür	Between Groups	1.331	2	.665	1.512	.221
	Within Groups	245.540	558	.440		
	Total	246.871	560			

Yukarıda yer alan Tablo 9'da ankete katılarak görüş bildiren katılımcıların çalışma süreleri açısından anlamlı farklılıklar aranmıştır. Çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık (0.001) ve devam bağlılığı (0.009) boyutlarında anlamlı bir fark vardır. Ayrıntılı veriler ise aşağıdaki Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 10:** Çalışma Sürelerine Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları -B

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Bulunma_Suresi	(J) Bulunma_Suresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
normatif	5 yıl ve alti	6-10 yıl arası	-.08331	.08791	
		10 yıl ve üzeri	-.19437*	.09432	.344
	6-10 yıl arası	5 yıl ve alti	.08331	.08791	.040
		10 yıl ve üzeri	-.11106	.10871	.344
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve alti	.19437*	.09432	.307
		6-10 yıl arası	.11106	.10871	.040
duygusal	5 yıl ve alti	6-10 yıl arası	-.03845	.06869	.307
		10 yıl ve üzeri	-.27146*	.07370	.576
	6-10 yıl arası	5 yıl ve alti	.03845	.06869	.000
		10 yıl ve üzeri	-.23301*	.08494	.576
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve alti	.27146*	.07370	.006
		6-10 yıl arası	.23301*	.08494	.000
devam	5 yıl ve alti	6-10 yıl arası	-.17457*	.08604	.006
		10 yıl ve üzeri	-.25838*	.09231	.043
	6-10 yıl arası	5 yıl ve alti	.17457*	.08604	.005
		10 yıl ve üzeri	-.08382	.10640	.043



	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	.25838*	.09231	.431
		6-10 yıl arası	.08382	.10640	.005
kültür	5 yıl ve altı	6-10 yıl arası	.11123	.06778	.431
		10 yıl ve üzeri	-.00550	.07272	.101
	6-10 yıl arası	5 yıl ve altı	-.11123	.06778	.940
		10 yıl ve üzeri	-.11673	.08382	.101
	10 yıl ve üzeri	5 yıl ve altı	.00550	.07272	.164
		6-10 yıl arası	.11673	.08382	.940
					.164

Tablo 10'a göre ankete katılarak görüş bildiren çalışanların

- kurumdaki çalışma süreleri arttıkça duygusal bağlılık düzeyi de artmaktadır,
- kurumdaki çalışma süreleri arttıkça devam bağlılığı düzeyi de artmaktadır.

Tablo 11: Çalışma Pozisyonlarına Göre Bağlılık ve Örgüt Kültürü Farklılıkları

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
normatif Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	2.9568	.61601	.11855	2.7131	3.2005	1.67	4.17
Mali isler	52	3.2372	.85134	.11806	3.0002	3.4742	1.00	5.00
Kalite/Tedarik zinciri	17	2.9118	.69999	.16977	2.5519	3.2717	1.50	4.33
Satis danismani	66	3.5025	.80250	.09878	3.3052	3.6998	1.67	5.00
Satis Destek	52	3.1378	.58738	.08145	2.9743	3.3013	1.83	5.00
Servis Danismani	54	3.2438	.52176	.07100	3.1014	3.3862	2.33	4.50
idari İşler/Destek birimleri	128	3.3659	.78705	.06957	3.2282	3.5035	1.00	5.00
Yonetici	39	3.5470	.52974	.08483	3.3753	3.7187	2.33	4.50

	Mekaniker/bakım/üretim	126	3.1892	1.21332	.10809	2.9752	3.4031	1.00	11.83
	Total	561	3.2766	.86218	.03640	3.2051	3.3481	1.00	11.83
duygusal	Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	2.9630	.29357	.05650	2.8468	3.0791	2.50	3.67
	Mali işler	52	3.0513	.66137	.09172	2.8672	3.2354	1.00	5.00
	Kalite/Tedarik zinciri	17	3.1176	.47786	.11590	2.8720	3.3633	2.17	4.17
	Satis danışmanı	66	3.3283	.79366	.09769	3.1332	3.5234	2.00	5.00
	Satis Destek	52	3.0929	.56631	.07853	2.9353	3.2506	2.17	5.00
	Servis Danismani	54	3.1667	.54079	.07359	3.0191	3.3143	2.17	4.67
	İdari İşler/Destek birimleri	128	3.3034	.64071	.05663	3.1913	3.4154	1.50	5.00
	Yönetici	39	3.1709	.43844	.07021	3.0288	3.3131	2.50	4.67
	Mekaniker/bakım/üretim	126	3.1389	.85680	.07633	2.9878	3.2900	1.00	5.00
	Total	561	3.1821	.67931	.02868	3.1258	3.2385	1.00	5.00
devam	Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	2.8086	.68360	.13156	2.5382	3.0791	1.17	4.33
	Mali işler	52	3.1859	.84124	.11666	2.9517	3.4201	1.00	5.00
	Kalite/Tedarik zinciri	17	2.5784	.51410	.12469	2.3141	2.8428	1.67	3.67
	Satis danışmanı	66	3.4949	.84781	.10436	3.2865	3.7034	2.00	5.00
	Satis Destek	52	3.0994	.64614	.08960	2.9195	3.2792	1.67	5.00
	Servis Danismani	54	3.2160	.72296	.09838	3.0187	3.4134	1.33	5.00

idari İşler/Destek birimleri	128	3.3151	.85426	.07551	3.1657	3.4645	1.00	5.00
Yonetici	39	3.2009	.64230	.10285	2.9926	3.4091	1.67	4.50
Mekaniker/bakım/uretim	126	2.9735	.98554	.08780	2.7998	3.1473	1.00	5.00
Total	561	3.1634	.84764	.03579	3.0931	3.2337	1.00	5.00
kültür Arge/Fabrika Projesi/Yatırım	27	3.1440	.57084	.10986	2.9182	3.3698	2.03	4.08
Mali isler	52	3.3873	.64109	.08890	3.2088	3.5658	1.00	4.94
Kalite/Tedarik zinciri	17	2.9706	.39167	.09499	2.7692	3.1720	2.28	3.56
Satis danismani	66	3.5627	.74593	.09182	3.3793	3.7461	1.00	5.00
Satis Destek	52	3.3136	.49862	.06915	3.1748	3.4524	2.14	4.81
Servis Danismani	54	3.3426	.46986	.06394	3.2143	3.4708	2.22	4.61
idari İşler/Destek birimleri	128	3.5326	.67638	.05978	3.4143	3.6509	1.64	5.00
Yonetici	39	3.5313	.44225	.07082	3.3880	3.6747	2.42	4.33
Mekaniker/bakım/uretim	126	3.2899	.78613	.07003	3.1513	3.4285	1.00	5.58
Total	561	3.3937	.66396	.02803	3.3387	3.4488	1.00	5.58

Yukarıda yer alan Tablo 11 ankete katılarak görüş bildiren çalışanların çalışma pozisyonları bağlamında 4 boyuta göre ortalama (mean) skorlarını göstermektedir. tabloya göre;

- normatif bağlılığı,
  - en düşük (2.9118) olanlar kalite/tedarik zinciri çalışanları iken
  - en yüksek (3.5470) olanlar ise yöneticilerdir.
- duygusal bağlılığı,
  - en düşük (2.9630) olanlar Arge/Fabrika Projesi/Yatırım çalışanları iken
  - en yüksek (3.3283) olanlar ise satış danışmanlarıdır
- devam bağlılığı,
  - en düşük (2.57849) Kalite/tedarik Zinciri çalışanları iken

- en yüksek (3.4949) olanlar ise satış danışmanlarıdır.
- örgüt kültürüne uyum düzeyi açısından incelendiğinde ise
  - en düşük (2.9706) Kalite/Tedarik zinciri çalışanları iken
  - en yüksek 83.5627) satış danışmanlarıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin hedeflerine ulaşması esnasında, kişileri de hedeflerine ulaştırmaları örgüt yaşamının ana gereklilikleri arasındadır. Bu açıdan, örgüt kültürü hem örgütsel hem de kişisel hedeflere ulaşma konusunda dengeleyici bir unsur olarak görülmektedir. “Örgütsel bağlılık” ifadesi, kurumlar için daha çok öneme sahip olan bir konu halini almaktadır. Zaman içerisinde daha fazla kişinin kurumunun çalışabilmek adına yeterince uygun bir yer olmadığına yönelik düşüncelere sahip olması ile farklı arayışlar içerisinde olması, söz konusu ifadenin daha da çok önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, Koluman Holding A.Ş.’nin Türkiye’de erişmiş olduğu söz konusu başarının ardından kurumsal kültürü, personelinin kuruma olan bağlılıkları oldukça dikkate değer bir öneme sahiptir.

Koluman Holding A.Ş.’nin hem kurum kültürünün geliştirilmesi hem de çalışan personelinin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için önerileri ise aşağıda bulabilirsiniz:

- **Kurum olarak kişisel değer setini oluşturun ve kurumsal hayatınızı buna göre yaşamaya başlayın.** Şüpheli bir yaşam tarzı yaşıyorsanız veya kabul edilemez bir değer kümesi gösterirseniz, çalışanlarınız hızla fark eder ve muhtemelen şirkete olan bağlılıklarını yitirirler. Zamanla iyi çalışanlarınız ayrılır ve yüksek bakım gerektiren, düşük performanslı çalışanlarınız artış gösterir.
- **Vizyonunuzu tanımlayın ve aynı şeyi tüm çalışanlara iletin.** Onlara vizyon sahibi olma fırsatı verin, vizyonunuzun şirket vizyonu haline gelmesine izin verin. Vizyonu olmayan bir şirket doğada reaktiftir ve yönetimi nadiren rekabetçi tehditleri ele alıp geleceğe adım atar. Amacınızı bilmek, ona ulaşma şansınızı büyük ölçüde artırır. Bu da güçlü bir marka değeri oluşturmak için önemli bir başlıktır.
- **Lider olma konusundaki tüm şeyleri unutun ve koç olmaya konsantre olun.** Hepimiz aynı anda liderlik yapamayız, ama hepimiz başkalarına her gün mükemmeliyet sağlayabiliriz. Çalışanlarında, tedarikçilerinde ve müşterilerinde en iyiyi ortaya çıkarmada başarılı olan bir koçluk ortamı yaratmaya odaklanan bir şirket, yalnızca endüstrisine liderlik etmekle kalmayacak, aynı zamanda onu yönetecektir.
- **İşe alım ve işten çıkarmadaki tutum, doğru insanlarla başlamak için altın kuraldır.** Sadece diğer insanlara karşı doğru tutumu, iyi iş ahlakını ve kaliteli müşteri hizmetini gösteren kişileri işe alın. Çalışanların yönetime, şirkete, iş arkadaşlarına ve müşterilere bağlılık göstermelerini sağlamak önemlidir.
- **Çalışanların sizi izleyip izlemediğine bakılmaksızın, her düşünce, söz ve eyleminizde örneği doğrudan ve dolaylı olarak belirleyerek ırkçı ve cinsiyetçi olmayan bir çevreye bağlı kalın.** Çalışanlarınızın yönetimin herkese adil ve saygılı davrandığını bilmesini sağlayın. Kendilerini rahat hissetmelerine izin verin.
- **Asla kayırmacılık yapmayın. Başarılı aile işletmesi, istihdam ettikleri aile üyelerinden sürekli olarak farklı değilsiniz beklentilerini ortaya koyar.** Aile özeldir, ancak şirkette çalışan aile üyelerine ve arkadaşlarına yabancıymış gibi davranmak en iyi yoldur. Takım performansı ve verimlilik, kan bağına değil, şirket ailesi anlayışına bağlıdır. İşyerinde kayırmacılık göstermek köpekbalıklarıyla yüzmek gibidir.

- **En iyi performansı şirket genelinde bir ödül programı ile değerlendirin.** Çalışanlarınıza saygı gösterin ve eşit davranın, istediğinizi en iyi yapanları ödüllendirin. Yönetim kurulu genelinde ücret düzenlemesi modası geçmiş bir düşüncedir. İsteddiğiniz beklentilere en iyi performans gösterenleri mükafatlandırın. Bir çalışan iş tanımındaki her şeyi yaparsa ve iyi yaparsa, eforunu mükemmel veya olağanüstü değil, tatmin edici bir performans olarak değerlendirin. Sonuçta, işini ilk etapta iyi yapmak için para alıyor.
- **Çalışanların sizi izleyip izlemediğine bakılmaksızın, her düşünce, söz ve eyleminizde örneği doğrudan ve dolaylı olarak belirleyerek ırkçı ve cinsiyetçi olmayan bir çevreye bağlı kalın.**
- **Asla kayırmacılık yapmayın.**
- **En iyi performansı şirket genelinde bir ödül programı ile değerlendirin.**

### KAYNAKÇA

- AL, Adem (2007). Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, Ö. (2000). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi, İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Dubin R., Champoux, J.E. ve Porter, L. W. (1975). "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", Administrative Science Quarterly.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, İzmir.
- Köktürk, M. (2006). Kültürün Dünyası, Ankara: Hece Yayınları.
- Köse, S., Tetik S. ve Ercan C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.7, S.1.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TDK (2020) "Türkçe Sözlük", ww.tdk.gov.tr /index.php, Erişim Tarihi: 24.06.2020.
- Williams, R. (2005). Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı, (Çev. S. Kılıç), İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Yahyagil M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 47, 53–76.