



---

**Turizm Sektöründe Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**

---

Furkan ÇELEBİ<sup>1</sup>

---

**Özet**

Örgüt kültürü belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlar arasında paylaşılan, kendine has olan ve diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan bir olguyu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgüt için duygusal ya da fiili olarak bir şeyler yapmayı ifade eder. İki kısımdan oluşan bu araştırmanın ilk kısmında bu iki kavram üzerine ve bunların ilişkileri üzerine araştırmalar yapılmıştır. İkinci kısımda ise 5 adet dört ve beş yıldızlı otel çalışanları üzerine incelemeler yapılmıştır. Bu incelemelerde anket yöntemi kullanılmış ve il genelindeki 6 otelin 5'inde 109 katılımcı ile örneklem oluşturulmuştur. 109 katılımcının demografik verileri, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerine verdikleri cevaplar frekans ve faktör analizleri ile incelenmiştir. İki kavram arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları bu iki kavram arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaştırmıştır.

**Anahtar Kelimeler**

Örgüt Kültürü  
Örgütsel Bağlılık  
Turizm

---

**Organizational Culture and Organizational Commitment in Tourism Sector**

---

**Abstract**

Organizational culture refers to a phenomenon shared among people who come together for a specific purpose, which is unique and allows separation from other organizations. The concept of organizational commitment refers to the empowerment of the employees' organizations and to doing something emotionally or actively for the organization. In the first part of this two-part research, we have searched on these two concepts and about their relations. In the second part, the examinations were carried out on 5 four and five star hotel employees. In these examinations, the survey method was used and a sampling was made with 109 participants in 5 out of 6 hotels in the province. The responses of 109 participants to the demographic data, organizational culture and organizational commitment scales were examined by frequency and factor analysis. The results of the correlation analysis conducted to determine whether there is a relationship between the two concepts resulted in a positive and strong relationship between these two concepts.

**Keywords**

Organizational Culture  
Organizational  
Commitment  
Tourism

---

<sup>1</sup> Öğretim Görevlisi, Bozok Üniversitesi, furkan.celebi@bozok.edu.tr

## GİRİŞ

İnsanın ve insanlığın ortaya koyduğu değerlerin her geçen gün daha da gelişmesi şüphesiz ki dünya üzerindeki insanla ilgili olan her şeyin daha karışık ve daha zor bir hal almasına yol açmaktadır. Teknolojinin, pazarlama tekniklerinin, küreselleşmenin, insanı anlamaya çalışan sosyolojinin gelişimi, insanın olduğu her yerde doğal olarak ortaya çıkan yönetim bilimini de etkilemektedir. Yönetim ve organizasyon alanında çalışanları ve örgütü değerlendiren, anlamaya ve yönlendirmeye çalışan araştırmalar her zaman yeni bir ışık olmayı hedeflemiş, yeni bir yol açmaya çalışmışlardır. Bu bakış açısı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılığı daha önceki araştırmaların ışığında incelemeye sevk etmiştir.

Kültür nasıl ki bir topluluk içerisinde zaman içinde ve bireylerin katkılarıyla oluşan ve toplulukları bir arada tutan ortak değerleri temsil ediyorsa, örgüt kültürü de belirli bir amaç için bir araya gelmiş insanlar arasında paylaşılan, kendine has olan ve diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan bir olguyu ifade etmektedir. Örgüt kültürü örgütlerde bir anda oluşamayacağı gibi bir anda da yıkılamaz. Örgütün içinde bulunduğu sektör, eski ve yeni çalışanları, yöneticileri ve tabii ki içinde bulunduğu toplum örgütün kültürünü zaman içerisinde ilmek ilmek dokur.

İçten gelerek değer vermek ve isteyerek bir şeyler yapmak ya da yapmaya çalışmak olarak bilinen bağlılık kavramı da örgütler açısından bakıldığı zaman çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgüt için duygusal ya da fiili olarak bir şeyler yapmayı ifade eder. Bir çalışanın örgütüne bağlılığı her şeyden önce çalışan tarafından istenerek olmalı ve çalışanın örgütü veya örgütünün iyiliği için çabalaması gerekmektedir. Ayrıca çalışanın örgütte kalma isteğinin olması ve bunun için de çalışıyor olması örgütsel bağlılık kavramının gerekliliklerindedir.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1980'li yılların başından beri üzerinde çalışılan ve literatürde oldukça sık kullanılan bir kavram haline gelen örgüt kültürü, belirli amaçlar için bir araya gelmiş insan topluluklarının yani örgütlerin kültürünü ifade etmektedir. Örgüt dahilindeki insanların ortak değerleri, paylaşılan ideolojiler, fikirler ve inançlar örgüt kültürünü oluşturur.

En genel ifade ile örgüt kültürü, bir örgütte üyeler ile oluşturulan ve çalışanlar tarafından benimsenen, örgütü bir arada tutan ve diğer örgütlerden ayıran değerler bütünüdür (Brady, 2013: 40). Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen, iç bütünlük ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan değerler bütünüdür (Demir, 2007: 17). Schein (1984) örgüt kültürünü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünlüğü sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır. Örgütsel süreçlere uyum, örgüt dışı sorunlardan başa çıkma adına çalışanların tecrübeleri ile oluşturulan, örgütün bütününe kapsayan, aktarılan, örgüte kurumsal kimlik kazandıran değerler bütünüdür (Diker,2014, s.158).

Örgütte hakim olan değerler, örgütün kendi doğal yapısı çevresinde oluşmuş unsurlardır. Örgütsel değerler, çalışanlar tarafından ortaklaşa oluşturulan ve paylaşılan, çalışanların kendilerini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, kurallar, gelenekler ve ritüeller şeklindedir. Söz konusu değerler örgütü bir arada tutan unsurlardır (Erkmen, 2010: 5). Literatürde söz konusu değerler örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır.

Sosyolojik anlamda olduğu gibi örgüt kültürü örgütsel süreçler neticesinde oluşturulan, örgüt içerisinde oluşan, örgütün bütününe kapsayan, örgütsel faaliyet ve ilişkileri düzenleyen değerler bütünüdür (Lahiry, 1994: 52).

Örgüt kültürünün özelliklerini ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Köse ve diğerleri, 2001);

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Barutçugil (2004)'e göre örgüt kültürü dört önemli fonksiyonu yerine getirmektedir;

- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini çalıştıkları örgütte görmelerini sağlar.
- Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini örgütün amaçlarına adanır, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanır. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık; örgütsel amaç ve değerlerin, çalışanların amaç ve değerleri ile bütünleşmesi ya da uyumlaşması sürecidir (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 176). Çalışanların sarf ettikleri çabaları ve örgüte yönelik bağlılıklarını örgütsel amaçlara, değerlere uygun halde sarf etmeleri, gönüllü olarak ihtiyaçlarını ve kişisel beklentilerini tatmin edecek kurumsal sosyal ilişkilere gönüllü olarak katılma isteği olarak tanımlanmıştır (Kanter, 1968: 499). Porter ve arkadaşları (1974) örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarında örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması olarak tanımlamışlardır.

Çalışanların örgüt ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme isteğidir. Manyetik bir gücün bir metali çekmesi gibi, kişinin gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin ölçüsüdür (Davis ve Newstorm, 1989).

Brewer örgütsel bağlılığı, örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik çalışanların gösterdiği bütünleşme duygusu ve kendini örgütsel kararlara katılmaya, örgütsel ve yönetsel değerleri özümsemeye, örgütün başarısı için çabalamaya hazır hissetme düzeyi şeklinde tanımlanmıştır (Brewer, 1996: 34). Örgüt kültürü çalışanlar için öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Gül, 2003: 75).

Bu tanımlardan yola çıkacak olursak kısaca örgütsel bağlılığı üç temel madde toplayabiliriz (Mowday ve diğerleri,1982:27 aktaran Özdevecioğlu ve Aktaş,2007);

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma.
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme.
- Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almış ve bu yaklaşım yüzlerce çalışmaya dayanak olmuştur. Ele alınan bu üç boyut; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindedir. Meyer ve Allen (1997) bu boyutları şu şekilde tanımlamışlardır;

**Duygusal Bağlılık:** İşletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusudur.

**Devam Bağlılığı:** Çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir şekilde zorunluluk olarak işletmeye devam etmeleridir.

**Normatif Bağlılık:** Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir.

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha önce yapılan araştırmalarda genellikle sebep sonuç ilişkisiyle açıklanmıştır. Örgütler açısından hayati önem taşıyan örgütsel unsurların başında gelen insan unsurunun örgütsel süreçlere etkin bir şekilde dahil edilmesinin en temel yolu olan amaç birliği ya da adanmışlık duygusuna karşılık gelen örgütsel bağlılığı tesis eden en temel yapısal faktör örgüt kültürüdür (Aykanat,2011).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak için çalışanların örgütsel bağlılığının güçlü olması gerekir. Şüphesiz bu durumda yeni işe başlayan çalışanların kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76).

Khatip'e (1996) göre örgüt kültürünün farklı yaşlarda çalışanlar üzerinde farklı bağlılık durumları yarattığını savunmakta, özellikle ileriki yaşlardaki çalışanların yapıcı örgüt kültürü ile örgüte bağlılıklarının arttığını vurgulamaktadır. Garr (1997) ise çalışmasında yapıcı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, pasif-savunmacı örgüt kültürü ile de negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Lahiry (1994) örgüt kültürünün savunmacı ve yapıcı iki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Savunmacı örgüt kültürünün devam bağlılığı, yapıcı örgüt kültürünün ise duygusal ve normatif bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu vurgulamaktadır. Mathew ve Ogbonna (2009) örgüt kültürünün olumlu unsurlarının örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemekte olduğunu vurgulamaktadırlar. Ghorbanhosseini (2013) örgüt kültürünün çalışanları sahiplenici ve benimseyici özellikteki unsurlarının çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmiştir.

İnce ve Gül (2005) örgütsel bağlılığın yüksek olması halinde örgüt kültürünün güçlü ve genel kabul gören bir hal alacağını savunmaktadırlar. Balay (2000) örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel unsurlardan en temel olanının örgüt kültürü olduğunu ifade etmektedir. Gülova ve Demirsoy (2012) kültürün motivasyon sağlayıcı özelliğine işaret etmekte ve söz

konusu motivasyonun örgütsel bağlılığı doğurmakta olduğunu vurgulamaktadırlar. Acar (2013) rekabetçi kültürlerin devam bağlılığını, kapsayıcı, benimseyici örgüt kültürlerinin de duygusal ve normatif bağlılıkları arttırdığını tespit etmiştir.

## ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın amacı, kapsamı, kullanılan yöntem, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı turizm çalışanlarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Ayrıca çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini ölçmek ve çalıştıkları kurumlardaki örgüt kültürünün seviyesini ölçmek amaçlanmaktadır.

### Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırma kapsamında 2016 Mayıs ve Haziran aylarında Yozgat il merkezi ve ilçelerinde faaliyette bulunan 6 adet dört ve beş yıldızlı otel ile görüşülmüştür. Personeli ile görüşmek için izin alınamayan 1 adet otel dışında kalan 5 otelin çalışanları ile görüşülmüştür. Araştırmanın evrenini Yozgat il genelindeki dört ve beş yıldızlı oteller oluşturmakla beraber, araştırmanın örneklemini 5 otelde görüşülebilen 109 otel çalışanından oluşmaktadır. Otelerde çalışan sayılarının tam olarak tespit edilememesine rağmen çalışmanın yapıldığı zaman faal durumda olan altı otelin beşinin çalışanları ile görüşülebilmiş olması örneklemin temsil kabiliyetinin yüksek olacağı kanısına ulaşılmasına sebep olmuştur.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan verilerin tespiti için anket ile veri toplama yöntemi seçilmiştir. Üç bölümden oluşan anket formunun ilk kısmında demografik verileri elde etmek için kişisel bilgileri içeren 5 soru, ikinci kısımda örgüt kültürünü tespit etmek amacıyla 20 soru, üçüncü ve son kısımda ise örgütsel bağlılık düzeyini tespit etmek amacıyla 9 adet soru yer almaktadır. İlk bölümde yer alan sorular ve çoktan seçmeli cevapları Tablo 1’de gösterilmiştir. İki ve üçüncü kısımdaki ölçeklerde ise (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum cevaplarından oluşan beşli Likert ölçeği hazırlanmıştır.

Örgüt kültürünü ölçmek için ise Hofstede tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü ölçeğinden yararlanılmıştır. Emet (2006) ve Aykanat (2010) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılan sorular kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Hazırlanan anketler çalışanlara gönüllülük esasına dayanarak istekleri doğrultusunda dağıtılmış ve doğru cevaplar elde edebilmek adına yalnız bırakılarak kontrolsüz bir şekilde doldurmaları sağlanmış ve ayrıca verecekleri cevapların iş verenleri ile paylaşılmayacağı bilgisi kendilerine verilmiştir.

### Araştırmanın Sınırlılıkları

Belirli bir sektör ve bir il genelinin seçilmiş olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Bu sınırlılıklara rağmen mevcut bölgenin sektör yapısının birbirine benzemesinin üzerinde çalışılan sektör ve yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma verileri önce anket formları üzerinde kodlanarak istatistiki testler yapabilmek için hazırlanmıştır. Kodlanan veriler "IBM SPSS Statistics 24.0 for Windows" adlı paket programına aktarılmıştır.

### Demografik özelliklerle ilgili bulgular

Verileri sağlamak amacıyla hazırlanan anket formalarının ilk bölümünde yer alan kişisel bilgiler çalışmanın demografik verilerine oluşturmaktadır. Bu demografik verilerin analizi için Frekans Analizi yapılmıştır. Tablo 1'de de ayrıntılı şekilde görüldüğü üzere, 109 katılımcının tamamı tüm sorulara yanıt vermiştir. 109 kişinin 72(%66,1)'si bay 37(%33,9)'si ise bayanlardan oluşmaktadır. Çalışanlarının tamamının yaşlarının 18 ile 40 arasında olması dikkat çekmektedir. Yaş aralıklarındaki dağılım ise birbirine çok yakın düzeydedir. %59,6 ile evli bireylerin çalışma örnekleminin çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinde ise %50,5 ile 55 kişinin en son ortaöğretimini tamamladığı ayrıca önlisans, lisans ve lisansüstü eğitime sahip olanların 28 kişi ile %25,7 oranıyla oldukça az sayıda oldukları gözlemlenmiştir. Kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise 1 yıldan az çalışan ve 1-5 yıl arası çalışanlar 75 kişi ve %68,8 oran ile örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır.

**Tablo 1.** Demografik Veriler

Özellikler		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Bay	72	66,1
	Bayan	37	33,9
	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
Yaş	18-25	30	27,5
	26-30	25	22,9
	31-35	25	22,9
	36-40	29	26,6
	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
Medeni Durum	Bekar	38	34,9
	Evli	65	59,6
	Dul	5	4,6
	Boşanmış	1	,9

	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>İlköğretim</b>	26	23,9
	<b>Ortaöğretim</b>	55	50,5
	<b>Önlisans</b>	24	22,0
	<b>Lisans ve Lisansüstü</b>	4	3,7
	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>1 yıldan az</b>	40	36,7
	<b>1-5 yıl</b>	35	32,1
	<b>6-10</b>	21	19,3
	<b>11 yıl ve üzeri</b>	13	11,9
	<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

### Güvenirlilik analizleri

Örgüt kültürü ve Örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verilen cevapların güvenirliliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenirlilik analizi yapılmıştır. 20 değişkenden oluşan örgüt kültürü ölçeği 0,929 (Tablo 2) değeriyle 0,60 değerinin bir hayli üzerinde olduğu için güvenilir olarak kabul edilmiştir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ölçeği de 0,923 değeri ile güvenirlilik testini geçmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutları da tek tek güvenirlilik analizlerine tabi tutulmuş ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının katsayıları ( $\alpha$ ) da sırasıyla 0,809, 0,834 ve 0,798 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Cronbach's Alpha Güvenirlilik Analizi Sonuçları

<b>Değişkenler</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha Katsayıları</b>
Duygusal Bağlılık	6	,809
Devam Bağlılığı	6	,834
Normatif Bağlılık	5	,798
<b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalaması</b>	<b>17</b>	<b>,923</b>
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalaması</b>	<b>20</b>	<b>,929</b>

### Örgüt kültürü ile ilgili bulgular

Güvenirlilik Analizinin ardından her soru için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 3 incelendiğinde tüm katılımcıların her bir soruyu cevapladığı görülmüştür. Tek tek bakıldığı zaman tüm değerlerin 3,50 ortalama puanın üzerinde olduğu

görülmektedir. Bu da bizlere incelenen kurumlarda güçlü bir örgüt kültürünün varlığını ve çalışanların da örgüt kültürünü olumlu yönde algıladıklarını ifade etmektedir.

**Tablo 3.** Örgüt Kültürüne Ait Veriler

İfadeler	Standart		N
	Ortalama	Sapma	
Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum	4,05	1,092	109
Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	4,09	,996	109
Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.	3,81	1,213	109
Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulmasını destekler	3,83	1,229	109
Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.	3,83	1,206	109
Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.	3,83	1,266	109
Çalıştığım kurum kendine özgü gelenekçi değerleri korumaktadır.	3,89	1,204	109
Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum 8	3,80	1,215	109
Çalıştığım kurum değişime ve yeniliğe açıktır.	3,86	1,287	109
Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.	3,53	1,531	109
Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.	3,88	1,168	109
Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.	3,87	1,187	109
İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takım amaçları üzerine odaklanır.	3,85	1,185	109
Kişiler örgüt yararına fedakarlık yaptıkları zaman örgüt en iyi şekilde çalışır.	4,09	1,110	109
Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.	3,98	1,194	109
Örgütte alt düzeyde çalışanlar hiç bir güce sahip olamazlar.	3,68	1,394	109
Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.	3,91	1,244	109
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüyle karşılanmalıdır.	4,08	1,098	109



Değişimle ilgili risk almaktan kaçınmam	3,95	1,235	109
Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.	4,07	1,086	109

Bağımsız değişken olan örgüt kültürü için tanımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. 20 ifadeden oluşan ölçeğin faktör sonuçları doğrultusunda soru sayısı 17'ye düşürülmüştür. İki faktöre birden yüklenen üç ifadenin her iki faktöre olan yüklerinin farkının 0,20 değerinden düşük olması sebebiyle bahsedilen üç ifade analiz dışı bırakılmıştır. Ölçek ile ilgili Kaiser-Olkin örneklem yeterlilik testi sonucu 0,887 olarak tespit edilmiştir. Veri tabanından anlamlı faktörler çıkabileceğini ifade eden Bartlett test of sphericity değeri ise 210, serbestlik derecesinde sig.= ,000 dır.

Yapılan faktör analiz sonuçlarında ifadelerin dört temel faktöre yüklendiği görülmektedir. Bu faktörlere sekiz, iki, üç ve dört adet ifade yüklenmektedir. Faktör analizi sonuçlarında oluşan dört faktör ile açıklanan toplam varyans %66,614 olarak bulunmuştur.

Faktör yapısına bakıldığı zaman ifadelerin yarısından fazlasının 0,7 değerinin üzerinde olduğu diğerlerinin de en az 0,5 seviyesinde olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçeğin faktör yapısının güçlü sayılabilecek bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** Örgüt Kültürü Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler			
	1	2	3	4
Çalıştığım işyerinde takım çalışmasına önem verilir.	,891			
İyi takım üyeleri kendi amaçlarını bir kenara koyup takım amaçları üzerine odaklanırlar.	,854			
Çalışanlar yönetime her zaman ulaşabilir, fikir sunabilir.	,737			
Kurumda çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.	,726			
Örgüt üyeleri için sorumluluk herkesi kapsamaktadır.	,716			
Kurum çalışanları için düzenli olarak toplantı, gezi, kokteyl gibi sosyal aktiviteler düzenlenir.	,623			
Çalışma ortamı beklentilerimi karşılamaktadır.	,617			
Kişiler örgüt yararına fedakarlık yaptıkları zaman örgüt en iyi şekilde çalışır.	,572			
Örgütte alt düzeyde çalışanlar hiç bir güce sahip olamazlar.		,718		

Örgütün çıkarı için bireysel yaşama müdahale edilebilir.	,673
Örgütte elde edilen başarı, iş güvencesinden daha fazla motivasyon sağlar.	,889
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörülle karşılanmalıdır.	,635
Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf, açık ilişkiler kurulmasını destekler	,505
Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum	-,883
Kurumun amaçları ile benim amaçlarım aynıdır.	-,844
Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	-,643
Kendi değerlerimle çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu düşünüyorum	-,585
Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.	
Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Oblimin	

### Örgütsel bağlılık ile ilgili bulgular

**Tablo 5.** Örgütsel Bağlılığa Ait Veriler

İfadeler	Standart		
	Ortalama	Sapma	N
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,29	,711	109
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	3,28	,756	109
Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	3,50	,909	109
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum	3,37	,889	109
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,43	,906	109
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	3,37	,835	109
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	3,57	1,083	109
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	3,54	,967	109

Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	3,76	,942	109
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir	3,76	,922	109
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	3,66	,905	109
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	3,77	,949	109
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,61	,932	109
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	3,56	,907	109
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	3,49	,878	109
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	3,70	,866	109
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim	3,72	,901	109

Örgütsel bağlılık değişkenleri için de ortalama değerler ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır (tablo 5). Değerlerin tamamının 3 ile 4 aralığında ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu değerlere bakarak örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek denilebilecek bir ortalamaya sahip olduğu kanısına varılmıştır.

### Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili bulgular

**Tablo 6.** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

Örgüt Kültürü Boyutları		Örgütsel Bağlılık			
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel
Faktör 1	Pearson Correlation	,963	,976	,978	,989
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
Faktör 2	Pearson Correlation	,939	,944	,963	,965
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
Faktör 3	Pearson Correlation	,909	-,901	,928	,935
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

<b>Faktör 4</b>	<b>Pearson Correlation</b>	,978	,971	,973	,985
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,000
<b>Genel</b>	<b>Pearson Correlation</b>	,980	,963	,977	,000
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	,000

Korelasyon 0.01 düzeyde anlamlı (2-tailed).

Örgüt kültürüne dair yapılan faktör analizi sonuçlarından elde edilen dört faktöre ait ifadelerin ayrı ayrı ortalamaları, standart sapmaları değerleri alınarak, aynı şekilde örgütsel bağlılığa ve boyutlarına ait değerlerle karşılaştırılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün güçlü olmasının örgütsel bağlılığa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerek her bir faktör ve her bir boyut için ayrı ayrı korelasyon değerlerine gerekse örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ortalamalarının değerlerine bakıldığında bu iki değişken arasında güçlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Daha önceden yapılan benzer çalışmalara paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Altunay (2001), Erdem (2007), Çavuş ve Gürdoğan (2008) ve Demir ve Öztürk'ün (2011) çalışmalarında da olduğu gibi güçlü örgüt kültürünün yüksek örgütsel bağlılık seviyelerine sebep olduğu görülmüştür.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetimsel olarak bakıldığında insan davranışlarının anlaşılmasının her geçen gün daha da zorlaştığı günümüz ekonomik ve iş dünyasında örgütler ve üst yönetimleri çalışanlarını, çalıştıracakları insanları ve çevrelerini anlama isteğini sürekli olarak artırmaktadır. Personelini ve çevresini daha iyi anlayan ve daha iyi analiz edip mevcut duruma göre hareket eden örgütler kendilerine karşı oluşabilecek tehditleri ve yaşayabilecekleri sorunları farkında olanlardır. Örgütlerde karar vericiler için çalışanlarını ve çevrelerini anlamak onlara şüphesiz ki hem örgüt içinde hem örgüt çevresinde avantaj ve rekabet üstünlüğü yaratacaktır.

Örgüt içini anlamayı sağlamada yardımcı olan kavramlardan birisi olan örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ve yöneticileri açısından örgüt içerisinde olması arzulanan bir davranıştır. Örgütler çalışanlarının ve çalışmayı düşündükleri personelin kendilerine olan ya da olacak bağlılıklarını düşünürler. Gerek çalışanların personel kaybını azaltmak ya da önlemek gerek personel devir hızlarını düşürmek örgütlere eğitim ve adaptasyon başta olmak üzere bir çok maliyet unsurunu azaltacaktır. İyi yetişmiş ve örgütü iyi tanıyan bir personelin kaybı ya da örgüt çıkarları için çabalamaması örgüt açısından oldukça sıkıntılı sonuçlara yol açabilmektedir. Bunun farkında olan yönetimler ise örgütlerine olan bağlılık düzeylerini artırmak istemekte ve bunun çalışmalar yapmaktadırlar. Örgüt kültürü oluşturmaya çalışmak, çalışanların oluşacak bu kültüre katkı sağlamalarını sağlamak da bu çalışmalardan biridir. Yönetim tarafından desteklenen dışarıdan kurumsal bir kimlik olarak gözüken ve o örgütün kendine has değerlerini kapsayan örgüt kültürünün oluşması örgüt yönetimleri için yukarıda belirtilen konularla ilgili hayati önem taşımaktadır. Örgüt kültürünü destekleyici faaliyetler, örgüt içerisinde yapılan özgün etkinlik ve filler şüphesiz ki kuvvetli bir örgüt kültürüne yol açacağı gibi örgüt çalışanları için de örgütsel bağlılığa yol

açacaktır. Güçlü bir kültüre sahip örgüt çalışanları da örgütle ve diğer çalışanlarla paylaştıkları değerler için çaba gösterecek, örgüt için yeri geldiği zaman fedakarlık yapacak hatta örgütte kalma isteğiyle hareket edecektir.

Daha önce yapılan çalışmalar da bunları destekler niteliktedir. Bizler de bu araştırma ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarına katkı sağlamayı hedefleyerek Yozgat ili ve ilçelerinde 2016 mayıs ve haziran aylarında faal olarak çalışan dört ve beş yıldızlı otellerde ilgili kavramların ve birbirleri ile olan ilişkilerin kavranabilmesi amacıyla çalışmalarımızı yaptık. Yozgat ilinin İç Anadolu Bölgesinde olması, turizm potansiyelinin Ege ve Akdeniz gibi bölgelerden çok daha düşük olması başlarda sağlıklı sonuçlara ulaşılıp ulaşılamayacağı konusunda tereddüt yaşatmış olsa da elde edilen sonuçlar oldukça tatmin edici olmuştur. Bölgedeki Otel yöneticilerinin çalışmaya olan ilgi ve yardımları çalışanların üzerinde yapılan araştırmada kolaylık sağladığı gibi cevaplayanlardan da sağlıklı veriler elde edilebilmesine olanak sağlamıştır.

Analiz kısmında da belirtildiği gibi örgüt kültürü seviyelerinin ve çalışanların bunu algılayabilmesinin yani başka bir deyimle örgüt kültürünün varlığının örgütsel bağlılık üzerinde son derece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık iki yönlü olarak test edilmiş ve karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri görülmüştür.

Sürekli olarak farklı insanlarla ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenen bir sektör olan turizm sektöründe örgüt kültürünün kuvvetli olması, örgütsel bağlılık davranışlarının tespit edilmesi ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık yaratması beklenenin dışında bir durumdur. Yorucu bir sektör olması, personel devrinin yüksek olması, çoğu zaman dönemlik bir sektör gibi görülmesinin yarattığı bu algı yapılan bu çalışma ile az da olsa değişmiştir. Sektör ve bölge ayrımı olmadan oluşan ve oluşturulabilecek örgüt değerleri çalışanların örgütte kalma isteklerini bu istek de fedakârlığı ve örgüte bir şeyler katmayı, gerek örgüt gerek çalışanlar tarafından yapılan katkılar da örgüt kültürünü oluşturur. Oluşan bu döngü dışarıdan insanların da örgüte bakışını etkilemektedir.

Bu çalışma ile yönetim ve organizasyon literatüründe kabul görmüş iki kavram olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık davranışlarını bir il ve ilçelerinde evrene göre oldukça yüksek bir örneklem ile incelemiştir. Ancak farklı bölge ve farklı sektörlerde yapılacak olan daha büyük evren ve örneklerle daha farklı çalışmalar yapılabilir. Değişik açılardan bakmak isteyen araştırmacılara da örgütler içinde bu kavramların oluşumuna sebep olabilecek unsurların tespiti tavsiye edilmektedir.

#### KAYNAKÇA

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Brady, William H. (2013). *Storytelling Defines Your Organizational Culture*. *Pej*, January, s. 40-43.

Brewer, Ann M. (1996). *Developing Commitment Between Managers and Employees*. *Journal of Managerial Psychology*, C: 11, No: 4, s. 24-34.

- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Erkmen, T.(2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Garr, M.,C. (1997). *Organizational Culture as A Predictor of Organizational Commitment*. Saint Louis Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, St. Louis, ABD.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). *The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital*. Tehnički Vjesnik, C: 20, No: 6, s. 1019-1025.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze.
- Gülova, Asena, Altın ve Demirsoy, Özge (2012). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*. Business and Economics Journal, C: 3, No: 3, s.49-76.
- Hall T., Douglas; Schneider, Benjamin ve Harold T. Nygren (1970). *Personal Factors in Organizational Identification*. Administrative Science Quarterly, C: 15, No: 2, s. 176-190.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Kanter, M. (1968). *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*. American Sociological Review, C: 33, No: 4, s. 499-517.
- Khatib, Taysir M. (1996). *Organizational Culture, Subcultures and Organizational Commitment*. Iowa State Üniversitesi, Basılmamış Doktora Üniversitesi, Iowa, ABD.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Say :1, ss.219-242.
- Lahiry, Sugato (1994). *Building Commitment Through Organizational Culture*. Training and Develoment, C: 48, No: 4, s. 50-52.
- Mathew, J. ve Ogbonna, E. (2009). *Organizational Culture and Commitment: A Study of An Indian Software Organisaiton*. The International Journal of Human Resource Management, C: 20, No: 3, s. 654-675.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1984). *Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*. Journal of Applied Psychology, No: 69, s. 372-378.

Meyer, J. ve Allen, N. (1991). *Development of Organizational Commitment During the First Year Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences*. Journal of Management, C: 17, s. 717-733.

Meyer, J. ve Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace, Thousand Oaks*. SAGE Publications, CA.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, ss.113 -130.

Porter, L. W.; Crampon, W. J. ve Smith, F. L. (1974). *Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study*. Organizational Behavior and Human Performance, No: 15, s.87-98.

Schein, E. H. (1984). *Coming To A New Awareness Of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Cilt:25 ,Sayı:2,ss.3-16.