

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

*Doç. Dr. İlhami YÜCEL<sup>1</sup>, Öğr. Gör. Daimi KOÇAK\*\**

**ÖZET:** Modern organizasyonlar geçmişten günümüze kadar edindikleri tecrübelerle başarılı olmak ve hedeflere ulaşmak için en önemli unsurun insan olduğunu fark etmişlerdir. Şirketlerin insan bakış açıları kültürlerine göre değişir. Bütün organizasyonların aynı türden kültüre sahip olmaları imkansızdır. Bir organizasyon sahip olduğu kültürden ötürü başarılı olurken başka firmalar aynı kültüre sahip olmalarına rağmen başarısız olabilirler. Firmada bütün faaliyetleri etkileyen örgüt kültürü önemli bir unsurdur. bu faaliyetlerden en önemli olanlarından birisi örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın içeriği örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir.

Bu çalışmanın temel amacı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Ayrıca, bu çalışma kapsamında yapılan uygulama ile geliştirilen model çerçevesinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek şimdiye kadar yapılmış olan çalışmalara katkıda bulunmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık

**ABSTRACT:** Modern companies realized that most important thing is human to succeed and achieve goals with their experiences which they obtain from past to present. Human perspective of companies varies according to their culture. It is impossible for all companies to have the same kind of organizational culture. An organization is able to become successful because of its culture, whereas other companies having the same culture may become unsuccessful due to this type of culture.

Organizational culture which affects all operations in company is an important factor. The concept of organizational commitment is closely related with culture of organization.

The main objective of this thesis is to determine relationship between organizational culture and organizational commitment. Also, in the frame of the application and developed model in the scope of this study; relations between relevant variations have been examined and their results have contributed to the studies that have been made so far. For this purpose, organizational culture and organizational commitment concepts were explained and the relationship between them were revealed.

**Keywords:** Organizational culture, organizational commitment

### 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında artan globalleşme, müşteri beklentileri ve gelişen teknoloji örgütlerin önceki dönemlere göre çalışanlardan beklentilerini artırmıştır. İlk dönemlerde örgütlerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için örgüt yapısı, süreç ve teknoloji gibi unsurların önemli olduğu düşünülürken günümüzde insan unsurunun başarı ve verimlilik için daha önemli olduğu anlaşılmıştır. İnsan unsurunu çok fazla önemseyen geleneksel

<sup>1</sup> Doç.Dr., Erzincan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzincan-Türkiye, iyucel@erzincan.edu.tr

\*\*Öğr. Gör., Erzincan Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Erzincan-Türkiye, dkocak@erzincan.edu.tr

yönetim ve çalışanların davranışlarına yön veren hiyerarşik yönetim anlayışı günümüz işletmeleri tarafından çok fazla benimsenmeyen yönetim tarzı haline gelmiştir (Quinn & Spreitzer, 1999, s.3).

Örgütlerde işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bir yol gösterici olan örgüt kültürü, yapılan işlerde takım çalışmasının, sorunları çözme yönteminin, içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon sorunlarının çözümünü sağlayan, grup üyeleri tarafından paylaşılan, öğrenilerek geliştirilen, yeni üyelere örgüt yapısını algılamaları, neyin önemli olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konularında yön gösterici varsayımlar modelidir. Bütün örgütler buldukları coğrafyaya, faaliyet gösterdikleri sektöre ve yönetim anlayışlarına göre şekillenen bir kültüre sahiptirler. Sahip olunan bu kültür yönetsel ideolojinin ve örgütün çalışanlara bakış açısının en önemli belirleyicisidir (Bingöl, 2010, s.68).

Örgüt kültürü kavramı yönetim uygulamalarında ve akademik çalışmalarda oldukça fazla incelenen bir konu olmuştur. Bunun nedeni örgüt kültürünün örgütün hemen hemen bütün faktörlerini etkileyen bir unsur olmasıdır. Bu faktörlerden örgütsel bağlılık örgüt kültürüyle ilişkili olan ve örgüt kültüründen etkilenen kavramdır (Erdem, 2007, s.63).

Örgüt kültürünün etki ettiği örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgüt ile kendini özdeşleştirmesi, örgütün amaç ve hedeflerini anlamlı bulması, örgüt için daha fazla performans göstermeye istekli olması ve kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesidir (Kök, 2006, s.297).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok yerli ve yabancı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çok büyük kısmı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki havacılık sektöründe hizmet veren özel bir kuruluş çalışanlarına uygulanan anket çalışması ile araştırılmıştır.

### **1.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi ve Tanımı**

Bir kavram olarak örgüt kültürü çok yeni bir kökene sahiptir. Grup normları ve iklim kavramları uzun bir süre psikologlar tarafından kullanılmış olmasına rağmen (Schein, 1990, s.109) örgüt kültürü kavramı 1980'li yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1970'li yıllar ile 1980'li yılların başında Japon firmalarının üstün işletme özelliklerine sahip olması örgüt kültürüyle ilgili çalışmaları ortaya çıkarmıştır (Ouchi, 1985, s.458). Amerikan şirketlerinin yöneticileri operasyonlarını yeniden canlandırmak için başarılı Japon meslektaşlarının yönetim uygulamalarını örnek almaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalarla Amerikan şirketlerinin neden diğer toplumlardaki benzer işletmeler kadar performans gösteremedikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Gözlemlenen farklılıklarda ulusal kültürün bu farklılığı ortaya koymada yeterli olmadığı anlaşılmış, Japon ekonomisindeki yükseliş ve Amerikan ekonomisindeki düşüş araştırmacıları örgüt kültürü kavramını incelemeye yöneltmiştir (Schein, 1990, s.110).

Örgüt kültürü Thomas ve Tung (2003) tarafından paylaşılan inançlar, değerler, tutumlar ve sosyal bir grup içerisindeki insanların algı, düşünce, hareket, etkileşimleri için kavramsal bir harita sunan mantıksal süreçler olarak tanımlanmıştır. Hofstede (1980) ise örgüt kültürünü bir örgütün üyelerinin bir diğerinden ayırt edilmesini sağlayan mantığın toplu programlanması olarak tanımlamıştır (Abu-Jarad, Yosuf & Nikbin, 2010, s.34-35).

### **1.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları**

Örgüt kültürü unsurları örgüt kültürü tanımında belirtilen değerler, normlar, inançlar, törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikayeler ve efsanelerdir. Bu kavramlar iki başlık altında gruplandırılabilir. Birinci grupta örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar (değerler, normlar,

inançlar), ikinci grupta ise örgüt kültürün taşıyıcıları (törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikayeler ve efsaneler) olarak ele alınabilir (Şenel, 2006, s.119).

### 1.2.1. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar (Görünmeyen Öğeleri)

Örgüt kültürünü meydana getiren unsurlar değerler, normlar ve inançlar olarak üç başlık altında incelenebilir (Şenel, 2006, s.124).

#### 1.2.1.1. Değerler

Değerler bir örgüte ait ihtiyaçlar, amaçlar, tutumlar, kişilik türleri, motivasyonlar ve ilgi alanları olarak nitelendirilir. En basit tanımıyla değerler, kişilerin davranışlarını şekillendiren standartlardır. Tavır ve hareketleri yöneterek kişilerin düşünce ve davranışlarına yön verirler. Kişiler değerleri içerisinde yaşadığı sosyal çevre ile kurduğu ilişkilerle ve içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısından öğrenirler. Kolay kolay değişmeyen değerler kişi veya grupların içinde buldukları çevrede fiziksel, sosyal ve manevi değişimlere bağlı olarak değişirler (Battal, 2007, s.5).

#### 1.2.1.2. Normlar

Normlar kişilerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yazılı olmayan standartlardır. Kişilerin normlara uyması ödüllendirme ve cezalandırma ile sağlanır. Normlara uygun davranışlar ödüllendirilirken, uygun olmayan davranışlar cezalandırılır (Sarıkamış, 2006, s.27). Normlar görünmez unsurlardır. Eğer örgütler çalışanlarının performanslarını geliştirmek ve örgütün karlılığını artırmak isterlerse, üzerinde durmaları gereken ilk unsur normlardır (Shahzad, Lugman, Khan & Shabbir, 2012, s.977).

#### 1.2.1.3. İnançlar

İnançlar, örgütteki üyelerin nasıl olmaları gerektiğini açıklayan değerlerden farklı olarak örgüt içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerde nelerin doğru veya yanlış olduğuyla ilgili karışıklığı önlemede açıklayıcı cevaplar sunarlar (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2008, s.29).

### 1.2.2. Örgüt Kültürün Taşıyıcıları (Görünen Öğeleri)

Örgüt kültürünün taşıyıcıları diğer bir ifade ile görünen öğeleri örgütün yeni üyeleri tarafından gözlemlenebilen ve hissedilebilen her şeyi ifade eder. Örgüt kültürünün görülebilen ve hissedilebilen öğeleri törenler, semboller, alışkanlıklar, hikaye ve efsaneler ve dil olarak gruplandırılabilir (Torun, 2012, s.26).

#### 1.2.2.1. Törenler

Törenler belirli bir amacın yerine getirilmesi için bir araya gelmiş gruplar için düzenlenen planlı bir aktiviteyi veya belirli bir anlamı diğerlerine iletme için kullanılan nesne veya olaylardır (Yücel, 2007, s.75). Örgütlerde tören adı altında yürütülen faaliyetlere anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, şirket yemekleri, balolar, kokteyller, piknikler vs. örnek verilebilir. Törenler sayesinde örgüt üyeleri önemli norm ve değerleri daha iyi kavrar ve benimserler (Boylu ve Sökmen, 2006, s.44-45).

#### 1.2.2.2. Semboller

Örgütün ayrılmaz parçalarından biri olan semboller örgütün kimliğini oluşturan yapı taşlarıdır. Örgütün görülebilir fiziksel görünümü ve örgüt yaşamının göstergesi olan semboller örgütlerde 4 ana işleve etki ederler. Bunlar; (Bako, 2010, s.155).

- Örgütsel kültürün yansıması olarak etki ederler,
- İçselleşmiş değer ve normları harekete geçirirler,

- Örgütsel deneyimle ilgili bir iletişim çerçevesi oluştururlar,
- Örgütsel sistemlerin göstergeleridirler.

Yeni logolar, yeni yapılar, yeni olaylar ve yeni anlaşmalar örgütlerde sembol olarak kullanılabilirler (Cameron, 2004, s.10).

### **1.2.2.3. Alışkanlıklar**

Alışkanlıklar kalıcı bir atmosfer yaratmak, ayrıca doğru değer ve düşünceleri açıklamak için dikkatlice düzenlenen ve uygulanan davranışlardır (Alvesson, Sveningsson,2008, s.38). Sembolik ve anlamlı elementleri içeren sürekli tekrarlanan yapılardan oluşan alışkanlıklar örgütün en önemli değerlerini güçlendiren, hangi hedeflerin daha önemli olduğunu, kimlerin önemli olduğunu ve kimlerin önemli olmadığını ifade eden sürekli aktivitelerdir (Wijka & Finchilescu, 2008, s.238).

### **1.2.2.4. Hikayeler ve Efsaneler**

Hikayeler, şirket içerisinde yürütülen faaliyetlerin uygulanma sebeplerini açıklayarak geçmiş ile bugün arasında bağlantıyı sağlayan bir tür köprü görevi görürler. Örgütte başarı göstermiş yönetici veya çalışanlara ait hikaye ve efsaneler örgüte yeni katılan üyelere örgütün geçmişiyle ilgili örnek olurlar (Torun, 2012, s.28).

### **1.2.2.5. Dil**

Dil yukarıda bahsedilen unsurların geçmişten geleceğe aktarılmasında, çalışanlar arasında iletişimde ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde kullanılan en önemli unsurdur. Dil sayesinde çalışanlar kültür hakkında bilgi edinerek örgüt içerisinde ortaya çıkan simgelerin ne anlama geldiğini kolayca kavrayabilirler (Meydan ve Polat, 2010, s.126).

## **1.3. Örgüt Kültürü Modelleri**

Araştırmacılar tarafından yapılan incelemeler ile, örgütlerin değişik çevre şartlarından ve değişik yapılarından ötürü birbirlerinden farklı örgüt kültürlerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütleri çevre şartlarına ve yapılarına göre ele alan araştırmacılar, belirledikleri kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır (Kocakaya, 2006, s.54). Bu araştırmacılar ve modelleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Sözer, 2006, S.15).

Tablo 1: Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	SINIFLANDIRMASI
Deal ve Kennedy Modeli	-Sert Erkek, Maço Kültürü -Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü
Quinn ve Cameron Modeli	-Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü
Harrison ve Handy Modeli	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
Ouchi Modeli	-Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
Wallach Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür -Destekleyici / Teşvik Edici Kültür
Schneider Modeli	-Kontrol Kültürü -İşbirliği Kültürü -Yeterlilik Kültürü -Gelişme Kültürü
Byars Modeli	-Sistematik Kültür -Müteşebbis Kültür -Etkileşim Kültür -Bütünleşik Kültür

**Kaynak:** Sözer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün iş gören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.15.

Bu çalışmada Quinn ve Cameron (1999) tarafından ele alınan örgüt kültürü modelini kullandığımız için sadece bu modeli açıklayacağız.

### 1.3.1. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron (1999) örgüt kültürü kavramını örgütlerin sahip oldukları baskın kültürün değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması için rekabetçi değerler modeli ile ele almışlardır. Bu model 1980'li yıllarda örgütsel etkinlik, kültür, liderlik, örgüt yapısı ve bilgi işlem konularında yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir (Cameron, 2004, s.4). Quinn ve Cameron (1999) örgüt kültürü kavramını dört kısımda ele almışlardır. Bunlar; klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrasi kültürleridir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s.77). Rekabetçi değerler modeline göre örgüt kültürü tipleri aşağıda belirtilmiştir.

#### 1.3.1.1. Klan Kültürü

Rekabetçi değerler modeli ile ortaya konan kültür tiplerinden biri klan tipi örgüt kültürüdür. Klan teriminin kullanılmasının nedeni bu tür kültüre sahip örgütlerin aile tipi örgütlere benziyor olmasıdır. Klan kültürüne sahip örgütler hiyerarşik kural ve prosedürler yerine, takım çalışması, çalışan katımlı programlar ve çalışanlara kurumsal bağlılık gibi karakteristik özelliklere sahiptirler (Cameron & Quinn, 2006, s.41). Bu tür örgütlerde çalışanlar samimi ilişki içindedirler ve birbirleriyle her türlü bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar. Geniş bir kabileye benzeyen bu tür kültüre sahip örgütlerde şirket yöneticileri çalışanlar için danışman veya anne-baba gibidirler (Kulvinskienė & Šeimienė, 2009, s.39).

### 1.3.1.2. Hiyerarşi Kültürü

Bu tür örgütler çok fazla yapılandırılmış ve biçimlendirilmiş örgütlerdir. Önceden belirlenen kural ve politikalar örgüt içinde veya dışında yaşanan değişimler ne olursa olsun kolay kolay değişmezler. Sahip olunan yönetim tarzı her zaman her durumda en iyi yönetim tarzı olarak görülür (Kulvinskienė & Šeimienė, 2009, s.41).

Bu tür kültüre sahip örgütlerde etkili lider iyi koordine ve organize eden, ayrıca örgütü verimliliğe, sonuçlara ve kara götüren kişi olarak tanımlanır. Örgütün uzun vadedeki hedefi istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimlilik. Kontrol ve sorumluluğun temel değerler olarak görüldüğü hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde (Vogds, 2001, s.59) çalışanların neyi nasıl yapacakları, kimden emir alacakları ve kime karşı sorumlu olacakları önceden belirlenmiştir ve sadece kendilerinden bekleneni yapmaları istenir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s.80).

### 1.3.1.3. Pazar Kültürü

Pazar kültürüne sahip örgütler tedarikçiler, müşteriler, anlaşmalı taraflar, sendikalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi dışsal unsurlara odaklanırlar (Cameron and Quinn, 2006, s.39). Sonuç odaklı olmak, hedeflere ulaşmak ve örgütün pazar payını sürekli artırmak bu tür örgütlerin en başta gelen hedefleri arasındadır. Çalışanların bireysel olarak iyi işler başarmalarını teşvik edici bir ortam yaratan bu tür örgütlerde çalışanlar birbirleriyle sürekli bir rekabet içerisindeyler (Özbek, 2008, s.40).

### 1.3.1.4. Adhokrasi Kültürü

Bu tür örgüt kültürü dinamik, yenilikçi ve yaratıcı iş çevresi olarak karakterize edilir. Örgüt içerisinde hakim olan adhokrasi kültürü çalışanların yaratıcı olmalarına yardımcı olur ve riskli kararlar almaları konusunda cesaretlendirir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s.79). Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde liderler vizyon sahibi, yenilikçi, risk odaklı ve yeni bilgi, ürün ve hizmet konularında çığır açan kişilerdir (Vogds, 2001, s.60).

## 1.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık bütün örgütler için son derece önemli bir kavramdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın örgütün başarılı performansı üzerinde oldukça büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle örgüte bağlı çalışanlar örgütün amaç ve değerleriyle kendilerini özdeşleştirecek, örgüte ait olma konusunda daha güçlü bir arzuya sahip olacak ve daha güçlü örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye istekli olacaklardır (Nehmeh, 2009.s.2).

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar şöyledir: (Theron, 2010, s.89-90).

- Miller ve Lee'ye göre (2001) örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmeleri ve örgüt adına çaba sarf etmeye istekli olmalarıdır.
- Levy'ye göre (2003) örgütsel bağlılık; bir kişinin örgüt ile özdeşleşme ve örgüte ait olma gücüdür.
- Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılığı; çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasını daha az olası hale getiren çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ve çalışanların örgütte kalma mecburiyetleri olarak tanımlarlar.
- Becker, Randal ve Riegel (2007); örgütsel bağlılığı üç başlık altında tanımlarlar. Bunlar:

- Belirli bir örgütün üyesi olarak kalmayı sürdürmek için güçlü bir arzu ve istektir.
- Örgüt adına yüksek bir çaba ortaya koyma isteğidir.

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara inanmadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgüte bağlılık; iş memnuniyeti, motivasyon ve performans gibi arzu edilen iş çıktılarıyla pozitif ilişkili; işe devamsızlık ve yüksek işgücü devir oranı gibi arzu edilmeyen çıktılarla ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Sarıkamış, 2006, s.55).

### **1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler farklı dönemlerde farklı sınıflandırmalara göre incelenmiştir. Bu sınıflandırmada ortak ele alınan başlıklar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (Şahin, 2007,s.78-79).

#### **1.5.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler genel olarak yaş, medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu gibi faktörleri içerir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık seviyesi kişisel faktörlere göre değişkenlik göstermektedir (Topaloğlu, 2010, s.68-69).

#### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

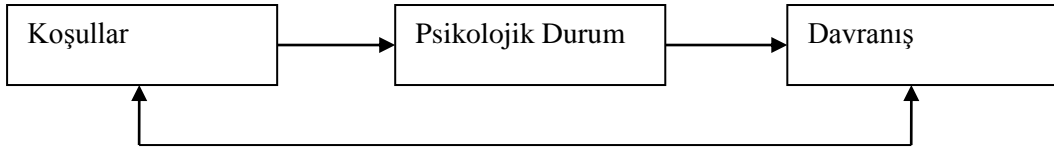
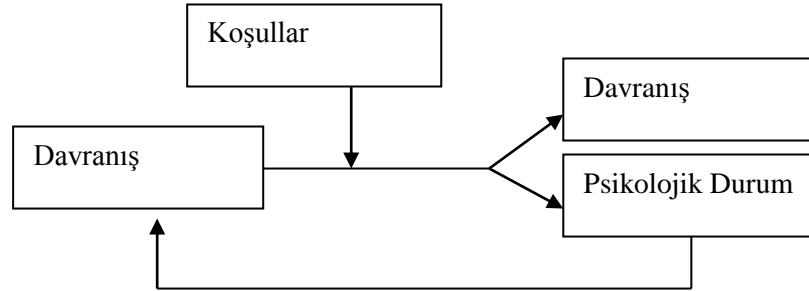
Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler örgütün sahip olduğu örgüt kültürü; yönetim tarzı ve liderlik anlayışı; işin özelliği, önemi ve iş tatmini ve örgütsel adalet gibi unsurlardır (Dolu, 2011, s.36).

#### **1.5.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen diğer bir unsur örgüt dışı faktörler başlığı altında ele alınabilir. Çalışanın yeni iş bulma imkanı, yaptığı işteki profesyonellik seviyesi, çalıştığı sektörün durumu, ülkede yaşanan ekonomik değişim gibi faktörler çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyebilmektedir (Dolu, 2011, s.46-47).

### **1.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bütün tanımlar örgütsel bağlılığı tutumsal veya davranışsal açıdan ifade etmektedirler. Yani çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme isteklerini ortaya koyan tavırları ya tutumsal ya da davranışsal kavramlarla açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu iki ana başlık altında sınıflandırılmasının nedeni örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların örgütsel bağlılığı kendi alanlarıyla ilgili olarak açıklamalarından kaynaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramı örgütsel davranışçıların üzerinde durduğu konu iken davranışsal bağlılık sosyal psikologlar tarafından incelenmiş ve ortaya konmuştur (Doğan, 2007, s.40). Davranışsal ve tutumsal yaklaşımlara ait temel ifadeler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

**Tutumusal Bakış Açısı****Davranışsal Bakış Açısı**

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları (Özutku, 2008, s.81).

Örgütsel bağlılık birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalarla açıklanmıştır. Örgütsel bağlılığı tutumsal olarak; Allen ve Meyer (duygusal, devam ve normatif bağlılık), Etzioni (yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağlılığı), Penley ve Gould (ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık), Kanter (devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı), ve O'Reilly ve Chatman (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) tarafından incelenmiştir. Davranışsal olarak ise; Becker (yan bahis) ve Salancik (tutum ve davranışlar) tarafından incelenmiştir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s.57,58,59). Bu çalışmada Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık boyutlarına göre araştırma yapıldığından ötürü sadece bu sınıflandırmayı açıklayacağız.

### 1.6.1. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer tutumsal bağlılığı çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin ortaya konmasında bireye ait davranışları psikolojik boyutta ele alarak açıklamışlardır. 1984 yılında yaptıkları çalışma ile çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi ve kendini örgüte ait hissetmesiyle ortaya çıkan duygusal bağlılık ve çalışanın örgütten ayrılması durumunda uğrayacağı zarardan ötürü örgüte karşı hissettiği devam bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır. 1990 yılında yaptıkları yeni çalışmayla bu bağlılık türlerine üçüncü bir bağlılık türü olan normatif bağlılığı eklemiştir. Bu bağlılık türü çalışanın örgütte kalmak için algıladığı zorunluluğu yansıtmaktadır (Dolu, 2011, s.53).

#### 1.6.1.1. Duygusal Bağlılık

Kişinin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüt faaliyetlerine isteyerek katılımıyla karakterize edilen duygusal bağlılık, kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bir bağlıdır (Bergman, 2006, s.646). Duygusal bağlılık çalışanın örgüt ve örgütün amaçlarıyla duygusal olarak özdeşleşmesi ve çalıştığı örgüte kendini daha yakın hissetmesi olarak tanımlanabilir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütte çalışmaya kendi istekleriyle devam ederler (Saygan, 2011, s.220). Duygusal bağlılığın sağlanması için örgütün sahip olduğu ve örgüt kültürüyle şekillenen örgüt içerisinde rol açıklığı, amaç açıklığı, yönetimin yeni fikirlere açık olması, güven duygusu, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler, geri bildirim, sürekli bilgi akışı, güçlendirme ve kararlara katılım gibi unsurlar önemlidir (Şahin, 2007, s.90).



### 1.6.1.2. Devam Bağlılığı (Sürekli Bağlılık)

Bu tür bağlılık gösteren çalışanlar mevcut çalışmakta oldukları örgütten ayrılmalarının kendileri için çok maliyetli olacağı düşüncesiyle örgütlerine bağlılık hissederler. Mevcut iş alternatiflerinin azlığı yeni iş bulma endişesine neden olduğu için çalışan istese bile örgütten ayrılması zor olacaktır. Örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla geliştirilen arkadaşlık ilişkileri, emeklilik hakları, kıdem, kariyer, uzun yıllar içerisinde elde edilen özel yetenekler ve statü gibi sahip olunan tüm faydaların örgütten ayrılma ile kaybedileceği düşüncesi çalışanın örgüte bağlanmasına neden olur (Demiral, 2008, s.96-97). Kişi örgüt ile olan ilişkisinden kişisel fayda elde ettiği sürece örgütten ayrılmaz ve devam bağlılığı gösterir (Ceylan ve Bayram, 2006, s.106).

### 1.6.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanların sadakat, görev anlayışı ve ahlaki zorunluluk gibi his ve düşüncelerle örgütte kalmayı arzulamalarıdır. Kişinin sahip olduğu kültür ve iş ahlakı anlayışı örgütteki üyeliğini devam ettirmesi gerektiği hissini verir. Normatif bağlılık duygusal ve devam bağlılığından farklı olarak örgütün amaç veya misyonu ile ilişkilendirilecek bir ihtiyacı yansıtmaz ve örgüt ile kişi arasındaki ilişkide belirgin bir dışsal alışveriş yoktur. Çalışan örgütün kendisi için yapmış olduğu harcamalardan ötürü (işe alım öncesi veya sonrası verilen eğitim, bireysel gelişimle ilgili ödemeler vb.) kendini örgüte karşı borçlu hisseder. Çalışanın kendini örgütte kalma konusunda borçlu hissetmesi ve örgütsel üyeliğini devam ettirmesi zorunluluğu olduğuna inanması kendisini normatif olarak örgüte bağlar (Doğan ve Kılıç, 2007, s.47).

## 1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın birçok faktöre bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel bağlılığın olmaması düşük performans, işten ayrılma, işe devamsızlık, iş tatminsizliği ve örgütsel başarısızlık gibi olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.52). Yapılan çalışmalar, örgütüne bağlı olan kişilerin işyerlerinde daha mutlu oldukları, işleri için daha fazla zaman harcadıkları ve çalıştıkları örgütten daha az ayrılma davranışları gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çalışanın örgütüne bağlılığı; üretkenliğini artırıcı, çalışanın elde tutulma olasılığını güçlendirici ve yaptığı işlere katılımını tutarlı hale getirici bir etkiye sahiptir (Wu & Liu, 2006, s.210).

## 2. YÖNTEM

Araştırmada elde edilen veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Dört bölümden oluşan anket sorularında, birinci bölüm katılımcılara ait demografik sorulardan; ikinci bölüm örgütsel bağlılık sorularından (1-18); üçüncü bölüm örgüt kültürü sorularından(19-42) oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Toplam 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır.

Örgüt kültürünü ölçmeye yönelik kullanılan sorular Cameron ve Quinn'in (1999) "Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework" adlı çalışmalarından Türkçe'ye çevrilerek uygulanmıştır. Toplam 24 yargıdan oluşan örgüt kültürü ölçeği klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anketler ilgili firmadaki çalışanlara posta ile yollanmıştır. Toplam 350 adet hazırlanan anketlerin 310 adedi (% 88,6) cevaplanmıştır. Fakat anket formları incelendiğinde 57 adedi eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirilmeye katılmamıştır. Eleme sonucunda değerlendirilmeye katılan anket sayısı 253 (% 72,3) olmuştur.

Anket sorularına verilen cevaplar 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeği yöntemine göre hazırlanmıştır.

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerde ölçeğin yapısından ötürü bazı maddelerin ters çevrilmesi gerekmiştir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ölçeğinde 2, 8, 10 ve 12. soruların puanları ters çevrilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik olarak 1 adet ana ve 12 alt olmak üzere toplam 13 adet hipotez geliştirilmiştir.

#### **H: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Ha: Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hb: Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hc: Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hd: Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

He: Klan kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hf: Klan kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hg: Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hh: Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hi: Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hi: Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hj: Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hk: Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 2.2. Verilerin Analizi

Araştırma amacına yönelik olarak hazırlanan anket sorularının analizi için SPSS 17 istatistik programı kullanılmıştır. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerinden frekans dağılımları, güvenilirlik, faktör, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmış ve sonuçlar tablolar ile özetlenmiştir.

Verilerin analizinde öncelikli olarak araştırmaya konu olan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ait soruların güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa Katsayısı yöntemine göre 0,7 değeri dikkate alınarak belirlenmiştir. Daha sonra kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri faktör analizi ile test edilmiştir ve birbirleriyle ilişkili maddeler aynı faktör altında gruplandırılmıştır. Gruplandırmadan sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Anket verilerine ait demografik özelliklerin boyutlar arasındaki farklılıkları incelenirken cinsiyet ve medeni hal değişkenleri için t-testi; yaş, eğitim, unvan, pozisyon ve çalışma süresi değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Yapılan anket çalışması kapsamında ankete katılan çalışanlara ait demografik özellikleri belirlemek için 7 adet soru sorulmuştur. Bu sorular kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal, unvan pozisyon ve çalışma süresi bilgileri elde edilmiştir.

**Tablo 2: Ankete Katılanlara Ait Demografik Özellikler**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		SAYI	%
YAŞ	19-25 ARASI	89	35,2
	26-32 ARASI	118	46,6
	33-39 ARASI	37	14,6
	40-46 ARASI	9	3,6
CİNSİYET	ERKEK	128	50,6
	BAYAN	125	49,4
EĞİTİM	İLKOKUL	2	0,8
	ORTAOKUL	4	1,6
	LİSE	40	15,8
	ÖNLİSANS	75	29,6
	LİSANS	122	48,2
	LİSANSÜSTÜ	10	4
MEDENİ HAL	EVLİ	73	28,9
	BEKAR	180	71,1
UNVAN	MÜDÜR	2	0,8
	ŞEF	12	4,7
	MEMUR	228	90,1
	İŞÇİ	9	3,6
	DİĞER	2	0,8
POZİSYON	OPERASYON	155	61,3
	İNSAN KAY.	3	1,2
	İŞ GELİŞTİRME	2	0,8
	MALİ İŞLER	4	1,6
	DİĞER	89	35,2
ÇALIŞMA SÜRESİ	3 YILDAN AZ	149	58,9
	3-6 YIL ARASI	57	22,5
	7-10 YIL ARASI	37	14,6
	10 YILDAN FAZLA	10	4

Tablodaki veriler genel olarak incelendiğinde; ankete katılan çalışanların çoğunun 26-32 yaş gurubu arasında oldukları, cinsiyetleri bakımından çok az bir farkla erkeklerin çoğunlukta olduğu, eğitim seviyeleri bakımından büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu oldukları, medeni halleri bakımından büyük çoğunluğunun bekar olduğu, sahip oldukları unvanlara göre çok büyük oranda memur oldukları, şirkette sahip oldukları pozisyonlara göre çoğunluğun operasyon biriminde çalıştığı ve çalışma sürelerine göre büyük çoğunluğunun 3 yıldan az bir süredir bu şirkette çalıştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkilerine Ait Korelasyon Analizi**

		KLAN	ADHOK.	PAZAR	HİY.	DEV.	DUY.	NOR.
KLAN	Pearson Correlation	1	,733**	-,608**	-,744**	-,565**	,612**	,479**
	Sig.(2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253
ADHOKRASİ	Pearson Correlation	,733**	1	-,472**	-,533**	-,480**	,383**	,413**
	Sig.(2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253
PAZAR	Pearson Correlation	-,608**	-,472**	1	,812**	,545**	-,372**	-,283**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253
HIYERARŞİ	Pearson Correlation	-,744**	-,533**	,812**	1	,609**	-,521**	-,367**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	253	253	253	253	253	253	253
EVAM	Pearson Correlation	-,565**	-,480**	,545**	,609**	1	-,434**	-,171**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,006
	N	253	253	253	253	253	253	253
DUYGUSAL	Pearson Correlation	,612**	,383**	-,372**	-,521**	-,434**	1	,382**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	253	253	253	253	253	253	253
NORMATİF	Pearson Correlation	,479**	,413**	-,283**	-,367**	-,171**	,382**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	,000	
	N	253	253	253	253	253	253	253

Yukarıda yer alan tablodaki veriler incelendiğinde; klan kültürünün devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,565$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonucun anlamı, klan kültürüne sahip örgütlerde bu kültüre ait özellikler çalışanlar tarafından artarak hissedildiğinde devam bağlılıklarının azalacağı yönündedir. Klan kültürü duygusal bağlılık ile ( $r=0,612$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ile ( $r=0,479$ ;  $p<0,01$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuca göre, klan kültürüne sahip örgütlerde bu kültüre ait özellikler çalışanlar tarafından artarak hissedildiğinde duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri artış gösterecektir. Klan kültürüne sahip örgütler yapılan işten çok işi yapanlara önem vermelerinden ötürü çalışanın kendini örgüte ait hissetmesiyle oluşan duygusal bağlılık ve çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesiyle oluşan normatif bağlılık bu kültür tipine sahip örgütlerde çalışanların bu iki bağlılık türü ile örgüte bağlı olmalarına neden olabilmektedir. Adhokrasî kültürü ile devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisindedir ( $r=0,480$ ;  $p<0,01$ ). Bu kültürde klan kültüründe olduğu gibi çalışanlar tarafından artarak

### Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma

hissedildiğinde devam bağlılıklarının azalacağı yönündedir. Adhokrasi kültürü, duygusal bağlılık ( $r=0,383$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif (0,413) bağlılık ( $r=0,413$ ;  $p<0,01$ ) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu kültüre sahip örgütlerde yapılan işin ve çalışanların önemli görülmesi çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini arttırırken diğer taraftan devam bağlılık düzeylerini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Pazar kültürü örgütsel bağlılık boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde; devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ( $r=0,545$ ;  $p<0,01$ ), duygusal bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ( $r= -0,372$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r= -0,283$ ;  $p<0,01$ ) ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültürünün devam bağlılığı (0,609) ile pozitif, duygusal (-0,521) ve normatif bağlılıklarla (-0,367) negatif ilişkili olduğu tablodaki değerlere göre söylenebilir. Bu durum bize kurumdaki hiyerarşi kültürünün çalışanlar tarafından çok fazla hissedilmesi durumunda örgüte olan devam bağlılık seviyelerinin artacağını, duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin azalacağı sonucunu verir.

Klan kültürü adhokrasi kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ( $r=0,733$ ;  $p<0,01$ ), hiyerarşi kültürü ( $r= -0,744$ ;  $p<0,01$ ) ve pazar kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ( $r=-0,608$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki içerisinde. Adhokrasi kültürü hiyerarşi kültürü ( $r=-0,533$ ;  $p<0,01$ ) ve pazar kültürü ( $r= -0,472$ ;  $p<0,01$ ) ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkiye sahiptir. Pazar kültürü hiyerarşi kültürü ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde ( $r=0,812$ ;  $p<0,01$ ). Çıkan bu sonuçlara göre, klan kültürü ile adhokrasi kültürlerine ait özelliklerin birbirlerine benzer özelliklerinin olduğu, aynı şekilde pazar ve hiyerarşi kültürlerin de benzer özelliklere sahip oldukları anket çalışmasına katılanlar tarafından algılandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Devam Bağlılığı ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Devam Bağlılığı	
	$\beta$	Sig. (p)
<b>Klan</b>	-0,461	0,000
<b>Adhokrasi</b>	-0,483	0,000
<b>Pazar</b>	0,528	0,000
<b>Hiyerarşi</b>	0,500	0,000
<b>F</b>	44,112	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,416	

Yukarıdaki tablo bizlere bağımlı değişken olan devam bağlılığının bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri arasındaki ilişkiyi regresyon analizi yöntemiyle açıklamaktadır. Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması süreci olarak ifade edilir. Bağımlı değişkenin alacağı değer;  $Y=\alpha+\beta X+\epsilon$  basit doğrusal regresyon modeline göre belirlenebilir. Burada; (Kalaycı, 2009, s.199).

Y= Bağımlı değişken

X= Bağımsız değişken

$\alpha$ = Sabit değer (X=0 olduğunda Y'nin aldığı değerdir)

$\beta$ = Regresyon katsayısı (X'in 1 birimlik değişiminde Y'de meydana gelecek değişimi ifade eder)

$\epsilon$ = Şansa bağlı hata terimini ifade eder.

Tablodaki değerleri incelediğimizde R<sup>2</sup> değerinin 0,416 olduğunu görülmektedir. Bu değere göre, bağımsız değişken olarak belirtilen klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin

bağımsız değişken olan devam bağlılığını %41,6 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile devam bağlılığının %41,6 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, devam bağlılığının örgüt kültürü boyutlarının her biri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki içinde olduğu yani, örgütsel bağlılığı klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleriyle açıkladığımız modelimizin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür (F=44,112; p=0,000).

Tabloda yer alan değerlere göre modelimizin tahmin sonucu aşağıdaki gibidir.

#### Devam Bağlılığı=

$$2,689 - (0,461 * \text{Klan}) - (0,483 * \text{Adhokrasi}) + (0,528 * \text{Pazar}) + (0,500 * \text{Hiyerarşi})$$

Bu değerlere baktığımızda devam bağlılığı üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktörün pazar kültürü olduğu, daha sonra bunu sırasıyla hiyerarşi, adhokrasi ve klan kültürlerinin takip ettiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 5: Duygusal Bağlılık ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık	
	B	Sig. (p)
<b>Klan</b>	0,465	0,000
<b>Adhokrasi</b>	0,358	0,000
<b>Pazar</b>	-0,335	0,000
<b>Hiyerarşi</b>	-0,398	0,000
<b>F</b>	41,257	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,400	

Yukarıdaki tablo bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde; R<sup>2</sup> değeri 0,400 olarak çıkmıştır. Yani bağımsız değişken durumundaki klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri bağımlı değişken olan duygusal bağlılıktaki değişimin %40'ını açıklamaktadırlar. Diğer bir ifade ile duygusal bağlılığın %40 oranında bu değişkenler tarafından şekillendiği söylenebilir. Her bir örgüt kültürü boyutu 0,05 anlamlılık düzeyinde ele alındığında duygusal bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkili oldukları sonucuna ulaşırız (F=41,257; p=0,000). Duygusal bağlılığın alabileceği değeri formüle edersek aşağıdaki formülü elde ederiz.

#### Duygusal Bağlılık=

$$2,131 + (0,465 * \text{Klan}) + (0,358 * \text{Adhokrasi}) - (0,335 * \text{Pazar}) - (0,398 * \text{Hiyerarşi})$$

Duygusal bağlılık üzerinde en fazla etki sırasıyla klan, hiyerarşi, adhokrasi ve son olarak pazardır.

**Tablo 6: Normatif Bağlılık ile Örgüt Kültürü Boyutları İlişkisi Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Normatif Bağlılık	
	B	Sig. (p)
<b>Klan</b>	0,369	0,000
<b>Adhokrasi</b>	0,392	0,000
<b>Pazar</b>	-0,258	0,000
<b>Hiyerarşi</b>	-0,284	0,000
<b>F</b>	19,541	
<b>R<sup>2</sup></b>	0,240	

Yukarıdaki tablo bağımsız değişkenler klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin bağımlı değişken olan normatif bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Tablodaki veriler yorumlandığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılır.

### Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma

Tablo 3.26 normatif bağlılıkla ilişkisi olan değişkenlerle ilgili regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Bu değerler incelendiğinde; bağımlı değişkendeki %24'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı. diğer bir ifade ile, normatif bağlılıktaki değişimin %24'lük kısmı klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürü boyutlarına ait p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde her bir örgüt kültürü boyutunun normatif bağlılık ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir (F=19,541; p=0,000). Normatif bağlılığın alabileceği değeri formüle edersek aşağıdaki formülü elde ederiz.

#### Normatif Bağlılık=

$$1,746 + (0,369 * \text{Klan}) + (0,392 * \text{Adhokrasi}) - (0,258 * \text{Pazar}) - (0,284 * \text{Hiyerarşi})$$

Normatif bağlılık üzerinde en fazla etki sırasıyla adhokrasi, klan, hiyerarşi ve son olarak pazardır.

#### Tablo 7: Hipotezler ile İlgili Bulgular

HİPOTEZLER	KABUL/RED
<b>H: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>	KABUL
Ha: Hiyerarşi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hb: Hiyerarşi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hc: Hiyerarşi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hd: Klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
He: Klan kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hf: Klan kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hg: Pazar kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hh: Pazar kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hi: Pazar kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hi: Adhokrasi kültürü ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hj: Adhokrasi kültürü ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
Hk: Adhokrasi kültürü ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul

## 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik yapılan bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan özel bir firmadaki çalışanlara anket uygulanmıştır. 310 çalışana yapılan anket sonucunda 57 anket çalışması eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirilmeye katılmayarak 253 anket değerlendirilmeye tabii tutulmuştur. Yapılan araştırmaya ait genel sonuçlar ve değerlendirmeler aşağıda özetlenerek yorumlanmıştır.

Yapılan araştırmada öncelikli olarak katılımcıların, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, kurumdaki unvan, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki çalışma sürelerine ait demografik bilgiler elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların yaş ortalaması açısından %46,6'sının 19-25 yaş arasında çalışanların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Katılımcıların %50,6'sının erkek ve %49,4'ünün bayan oldukları belirlenmiştir. Eğitim seviyeleri açısından baktığımızda %48,2'lik oranla lisans mezunlarının ağırlıklı olduğunu görmekteyiz. Ankete katılan çalışanların %28,9'unun evli ve %71,1'inin bekar oldukları belirlenmiştir. Unvanlarına göre dağılımlara baktığımızda %90,1'inin memur unvanına sahip olduğu görülmektedir. Çalışmakta oldukları pozisyonlara göre %61,3'ünün operasyon biriminde çalıştıkları belirlenmiştir. Çalışma sürelerine göre %58,9'unun 3 yıldan az bir süredir bu kurumda çalıştıkları sonucu elde edilmiştir.

Analizde kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla her bir ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

Demografik özelliklere ait gruplar arasındaki farklılıkları ölçmeye yönelik yapılan analiz sonucunda çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim seviyelerine, medeni hallerine ve unvanlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarına ait sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, çalışma sürelerine göre örgüt kültürü boyutlarından adhokrazi kültürüne verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü toplam 24 madde ile ölçülmüştür. Katılımcıların örgüt kültürüne (klan, adhokrazi, pazar ve hiyerarşi boyutlarına) verdikleri cevaplar incelendiğinde, büyük çoğunluğunun örgütün sahip olduğu kültürü klan tipi örgüt kültürü olarak algıladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun çıkması çalışanların çalıştıkları örgütü bilgi ve becerilerin paylaşıldığı, yöneticilerin yön gösterici olduğu, çalışanların kararlara dahil edildiği ve takım çalışmasının olduğu bir yer olarak gördüklerini ifade eder.

Duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla ele alınan örgütsel bağlılık toplam 18 madde ile ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık boyutlarıyla ilgili sorulara katılımcılar tarafından verilen cevaplar incelendiğinde, örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte devam ve normatif bağlılık duyan çalışanlardan daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olması örgütün amaç ve hedeflerini benimsedikleri ve kendilerini bu örgüte ait hissettikleri yönündeki bilgileri güçlendirmektedir. Diğer yandan, devam ve normatif bağlılık seviyelerinin düşük çıkmış olması çalışanların başka bir firmada iş bulabilme konusunda endişelerinin olmadığı ve örgütte kalmaya devam etmek istemelerinin nedeninin kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmelerinden kaynaklanmadığı anlamına gelmektedir.

İnceleme yapılan işletmenin hizmet üreten bir işletme olması ve hizmet üreten işletmelerde yeniliğe, katılıma ve grup çalışmasına önem verilmesinden ötürü örgüt kültürünün klan türünde olması birbirleriyle örtüşen durumlar olarak değerlendirilebilir.

Örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilere ait sonuçlar incelendiğinde aralarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgüt kültürü boyutlarından klan ve adhokrazi ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılıklar arasında pozitif yönlü, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı ile hiyerarşi ve pazar kültürleri arasında pozitif yönlü, klan ve adhokrazi kültürleri ile ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Klan ve adhokrazi kültürlerine sahip örgütler çalışanlarına kendileri için değerli ve önemli olduklarını hissettirdikleri için çalışanların örgüte karşı duygusal veya normatif bağlılıkla bağlı olmaları, kendilerine önem verilen bir işletmeye kendilerini ait hissetmeleri veya kendilerini borçlu hissetmeleri çıkan bu sonucu desteklemektedir. Aynı şekilde, çalışanların yapılan işe göre daha az önemli olduğu ve sonuç odaklı örgütlerde hakim olan hiyerarşi ve pazar kültürleri çalışanların beklentilerini veya isteklerini karşılayamadığından örgüte karşı hissedilen bağlılık türü devam bağlılığı olarak ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt kültürünün örgütün tüm faaliyetlerine etki eden bir unsur olması ve nitelikli çalışanların örgütte kalmaları yönünde örgüte bağlılıklarının sağlanması bütün işletmeler için önemlidir. Bu iki unsur anket çalışmasının yapıldığı firma çalışanlardan elde edilen bilgilerden yola çıkılarak aşağıdaki gibi yorumlanabilir:

- Örgüt kültürü çalışanların örgüte olan bağlılık türüne etki edebilen bir unsurdur.
- Klan ve adhokrazi kültürlerine sahip örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıkları duygusal ve normatif bağlılık türünde iken, pazar ve hiyerarşi kültürlerine sahip örgütlerde çalışanların örgüte devam bağlılığı görülmektedir.
- Klan ve adhokrazi kültürlerine sahip örgütlerde çalışanlar örgüt tarafından önemsendiklerini ve örgüt için değerli olduklarını hissederken, hiyerarşi ve pazar



## Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma

kültürlerine sahip örgütlerde çalışanlar örgütün kendilerinden çok işlerin kusursuz bir şekilde yerine getirilmesini önemseydiğini hissederler. Bu nedenlerden ötürü, çalışanlar kendilerine önem ve değer veren, kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunan örgütlere duygusal veya normatif bağlılık hissederken, kendilerine önem vermeyen örgütlere karşı ise devam bağlılığı hissedebilmektedirler.

### KAYNAKÇA

Abu-Jarad, I. Y. Yusof N. & Nikbin, Davoud (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance, *International journal of business and social science*, Vol.1, No.3, 26-46.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture cultural change work in process*, (1st ed.), New York.

Bakó, R. K. (2010). *Organizational discourses as status symbols*, *Acta Universitatis Sapientiae, Philologica*, Vol.2, No.1, 151-160.

Battal, A. (2007). *Örgütsel değerlerin örgüt kültürü öğelerine etkisi*, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Bergman, M. E. (2006). *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, 645-663.

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (7.bs.), İstanbul.

Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün tespit edilmesi: ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama*, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.17, 37-65.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*, Jossey Bass Publications, San Francisco.

Cameron, K. (2004). *A process for changing organizational culture*, Michael Driver (edt), *The Handbook of Organizational Development*, 1-18.

Ceylan, C. ve Bayram, N. (2006). *Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi*, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, 105-120.

Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma*, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Doğan, S. (2006). *Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma*, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.13, S.2, 165-189.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma*, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans bitirme projesi.

Erdem, R. (2007). *Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma*, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.2. S.2, 63-79.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya A. (2010). *Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.36, 73-88.

Gülova A. A. ve Demirsoy Ö. (2012). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet çalışanları üzerinde ampirik bir çalışma*, *Business and Economics Research Journal*, Vol.3, No.3, 2012, 49-76.

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (4.bs), Ankara.

Kocakaya, A. (2006). *İşletmelerde örgüt kültürünün şekillendirilmesinde örgüt kültürünün rolü*, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetim Bilim Dalı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kök, S. B. (2006). *İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma*, *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, 291-317.

Kulvinskienė, V. R. & Šeimienė, E. S. (2009). *Factors of organizational culture change*, Vilnius University Ekonomika, Vol.87, 27-43.

Meydan, C. H. ve Polat M. (2010). *Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C.65, S.4, 123-140.

Nehmeh, R. (2009). *What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?*, Swis Management Center University Work Paper, Vol.5, 1-10.

Ouchi, W. G., Wilkins, Alan L. (1985.). *Organizational culture*, Ann. Rev. Sociol, Vol.11, 457-483.

Özbek, A. (2008). *İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin işletme içi birimler ve demografik faktörler açısından analizi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Özutku, H. (2008). *Örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.37, S.2, 79-97.

Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatmine etkisi ve başarı teknik servis a.ş de bir uygulama*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Sayğan, F. N. (2011). *Relationship between affective commitment and organizational silence: a conceptual discussion*, International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, Vol.3, No.2, 219-227.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*, American Psychologist, Sloan of Management Massachusetts Institute of Technology, Vol.45, No.2, 109-119.

Schein, E. H. (2008). *Organizational culture and leadership*, (3rd ed.), By, Jossey-Bass, San Francisco.

Shahzad, F., Luqman R., Adeel, K., Ayesha R. & Shabbir L. (2012). *Impact of organizational culture on organizational performance: an overview*, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, Vol.3, No.9, 975-985.

Sözer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün iş gören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, s.15.

Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yayınlanmamış doktora tezi.

Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Quinn, R. & Spreitzer, G. (1999). *The road to empowerment: seven questions every leader should consider*, CEO Publications, 1-16.

Theron, C. J. (2010). *The impact of psychological empowerment and job satisfaction on organizational commitment amongst employees in a multinational organization*, Magister commerci in the department of industrial psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape, Unpublished master thesis.

Topaloğlu, I. G. (2010); *İş görenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Torun, G. S. (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, (I.bs.), Ankara.

Vogds, J. C.(2001). *Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization*, The Graduate College University of Wisconsin-Stout, A research paper, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the master of science degree in training and development.

Wijka, C. H. V. & Finchilescu G. (2008). *Symbols of organisational culture: describing and prescribing gender integration of navy ships*, Journal of Gender Studies, Vol.17, No.3, 237-249.

Wu, J. L. & Anita M. M. (2005). *A study on the relationship between organizational commitment and task performance in Chinese construction firms*, In: Boyd, D (Ed) Procs 22nd Annual ARCOM Conference, Birmingham, UK, Association of Researchers.

Yücel, İ. (2007). *Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü: bir uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.



