

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BEŞ YILDIZLI BİR OTEL İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Şenol ÇAVUŞ*
Arzu GÜRDOĞAN**

ÖZET

Bu araştırma, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmada, Kuşadası'nda beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları karşılaştırılmaktadır. Otelde çalışan 134 personel ile yürütülen anket soruşturmasından elde edilen veriler frekans analizi, faktör analizi ve korelasyon analizi ile değerlendirilmektedir. Araştırma bulguları; a) örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılığın duygusal ve devam bağlılığına göre daha güçlü olduğunu, b) örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül ve hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutları arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunduğunu, buna karşılık tarihsel geçmiş/ilişki ve tören/toplantı örgütsel kültür boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, otel işletmesi

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN A FIVE STARS HOTEL IN KUŞADASI

ABSTRACT

This study analyses the correlation between organizational culture and organizational commitment. In the study, the perceptions of organizational culture and organizational commitment of the employees working at a five stars hotel in Kuşadası is compared. The gathered data by means of questionnaire which was implemented to 134 staff working at the hotel is evaluated by frequency analysis, factor analysis and correlation analysis. The research findings show as follows; a) normative commitment which is one dimension of the organizational commitment is stronger than affective and continuance commitment b) there is a positive but weak correlation between the dimensions of organizational commitment and the socialization/ organizational structure, symbols/heredity/prize, and tolerance/justice/employee choosing dimensions of the organizational culture. However, it is indicated that there is no significant correlation.

* Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (Yrd.Doç.Dr.)

** Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (Arş.Gör.)

between the historical background/relationship and ceremony/meeting dimensions of the organizational culture and the organizational commitment.

Key Words: Organizational culture, organizational commitment, hotel business.

GİRİŞ

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık, son yıllarında üzerinde en sık durulan konular arasında yer almaktadır. Dünyada rekabet alanındaki hızlı gelişmeler, işletmeleri bir yandan insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya zorlarken, diğer taraftan mevcut işgücünden azami ölçüde yararlanmaya yönelmektedir. Bu durum işletmeler açısından çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarının önemini de artırmıştır.

Örgüt kültürü, otel işletmelerinde çalışan personelin davranışlarına yön veren, onları ortak amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmeye yönelten değer, norm, inanç ve sembollerin oluşturduğu bir sistem olarak görülmektedir. Otel işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü yaratmak, çalışanların iş ve özel yaşamlarında daha verimli ve mutlu olmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı biçimde, işletme ve çalışanların başarısında örgüt kültürünün yanısıra, işgörenlerin yaptıkları işten elde ettikleri doyum ve çalıştıkları örgütte olan bağlılıkları da büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi otel çalışanları açısından inceleyerek, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın insan kaynaklarının çok önemli olduğu otel işletmeciliği açısından önemini vurgulamaktadır. Bu amaca uygun olarak çalışmada önce örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi ele alınmakta, daha sonra Kuşadası'nda beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan personel ile yürütülen anket soruşturmasından elde edilen veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt kültürü kavramı, 1980'li yıllardan sonra sosyologlar, psikologlar ve yönetim bilimciler tarafından çeşitli boyutlarda ele alınmaya başlanmış ve

1990'lı yıllardan günümüze daha sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Altunay, 2001:36).

Örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığına kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Drucker, 1992: 150).

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenmiş olan örgüt kültürü ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır (Gürçay, 2004). Schein'e göre; örgüt kültürü; belli bir grubun dışı uyumu ya da grup içi bütünleşmesi sırasında ortaya çıkan sorunlarını çözerken öğrendiği (Aksakal, 2003: 55), geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, temel varsayımlardır (Gürçay, 2004).

Belli bir kültürü yaratma ve sağlamada yardımcı olabilecek önemli olan güçlü yönleridir. Ancak, bunların tam ve doğru bir şekilde açıklanması kolay değildir (Daft, 1995: 333). Güçlü bir kültürde ortak duygu ve anlayışlar, bireylerin nasıl davranması gerektiğini ve kendilerinden bazı durumlar karşısında nasıl davranışlar beklenildiğini göstermede yardımcı olur (Schermerhon, 1991: 356). Bütün örgütlerin, kendilerine özgün bir kültüre sahip oldukları görülmektedir. Önemle üzerinde durulması gereken nokta, örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüt kurucularının büyük rol oynadığı ve kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde de insan kaynakları uygulamalarının önemli olduğudur (Güçlü, 2006: 157). İşte, bu noktada örgüt kültürü ve örgüt liderlerinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmada ne kadar önemli olduğu bir kez daha anlaşılmalıdır (Ng vd., 2006: 477).

Örgütsel bağlılığın, tek boyutlu kavramdan, çok boyutlu kavram halinde düşünülmeye başlanması, Meyer ve Allen'ın modeli ile değişmiştir (Wasti, 2005: 291). Bu çok boyutlu yapı, birçok pozitif iş sonuçlarını da beraberinde getirmektedir. Bunlar; devamsızlık, yapılan iş miktarı, iş çabası ve iş perfor-

mansıdır (Dawley, Stephens ve Stephens, 2005: 512; Harrison, Gowan ve Neill, 2004: 471; Lun ve Huang, 2006: 3).

1990'lı yıllardan itibaren örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmaların artmaya başladığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık, geçmişten gelen değişik boyutlar arasındaki ilişkiler ve bağlılık sonuçları ile çok boyutlu bir yapıyı ifade eder. Bu boyutlar arasındaki meta analiz araştırmasını da Meyer ve Allen'ın güçlü ilişkiler öne sürdüğü "Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli"nde görmek mümkündür. Bu üçlü bileşen "Duygusal Bağlılık", "Sürekli Bağlılık" ve "Normatif Bağlılık"tır. (Meyer, vd., 2002: 21; Banai, Reisel ve Probst, 2004: 378; Kondratuk vd., 2004: 334; Erdheim, Wang ve Zickar, 2006; Michael vd., 2005: 173).

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004; Feinstein, 2006: 3; Paulin vd., 2006: 908).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, çalışanın iş deneyiminden elde ettiği faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında birçok sebebin yattığı ifade edilmektedir. Bu sebeplerden bir tanesi de, örgüt kültürüdür. Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak gelişmektedir (Emadi ve Marquardt, 2007: 64). Örgütlerde en yüksek düzeyde güvenli bir kültürün oluşması, öncelikle yönetimin bağlılığı ve sonrasında örgütün vizyonu ve işgörene verdikleri önemle sağlanmaktadır (Hutter, 2006: 90).

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, örneklem ve veri toplama teknikleri, araştırmanın hipotezleri, verilerin analizi ve bulgular değerlendirilmiştir.

2.1. Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırma, Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesinde, 2006 yılı Ağustos ayında yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplan-

masında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu otelde çalışan 180 personel arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 134 personele gönüllü katılımlarına dayanarak doldurulmuştur. Örneklemin ana kütleyi temsil etme oranı % 74.4'dür. Anketlerden 13 tanesi eksik bilgi içermesi nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadeler, ikinci bölümde örgüt kültürü ile ilgili ifadeler üçüncüde bölümde ise, araştırmaya katılanların demografik bilgileri yer almaktadır.

Ankette örgütsel bağlılık ile ilgili 5'i devam bağlılığı, 5'i normatif bağlılığı ve 5'i de duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik 15 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler, örgütsel bağlılığı belirlemek amacıyla Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen ve Topaloğlu ve Sökmen'in (2001) Türkçe'ye uyarlayarak yaptıkları bir çalışmada kullandıkları ölçekten elde edilmiştir. Ankette örgüt kültürü ile ilgili ise 22 ifade vardır. Bu ifadeler de Altunay'ın (1999) "Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü-Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması" ve Erenler'in (2001) "Örgüt Kültürü ve İş Tatmini ilişkisi" adlı yüksek lisans tez çalışmalarından esinlenerek oluşturulmuştur. Ankette örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ile ilgili her bir ifade 5'li Likert ölçeğine göre 1 (Kesinlikle Katılmıyorum)'den 5 (Kesinlikle Katılıyorum)'e kadar derecelendirilmiş ve anket soruşturmasının yürütüldüğü kişilerden bu ifadelere katılıp katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

2.2. Veri Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde "SPSS for Windows 13.0" istatistik paket programından yararlanılmıştır. Demografik verilerin analizinde frekans analizi kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutu ile ilgili ifade gruplarının güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayıları (α) duygusal bağlılıkta 0,75, devam bağlılığında 0,76, normatif bağlılıkta 0,67, ölçeğin tümü için 0,89 olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra, örgütsel bağlılık ile ilgili her bir ifadeye ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile örgütsel

bağlılık ve örgütsel bağlılığının üç boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili ankette yer alan 22 değişkenin tümüne faktör analizi uygulanmış, ancak anlamlı bir faktör yapısı elde edilememiştir. Daha sonra, aynı boyut içinde yer alabilecek, anlamca benzer, ortalama ve standart sapma değerleri birbirine yakın olan ifadeler arasında tercih yapılarak, ankette yer alan 6 ifade elenerek geriye kalan 16 ifade ile tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,88 bulunmuştur.

Son olarak da, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin %0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilip edilmeyeceğini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

1. H1: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H2: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün semboller/katılım/ödül boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

3. H3: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

4. H4: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün tarihsel geçmiş/iletişim boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

5. H5: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün tören/toplantı boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

3. BULGULAR

Çalışmadan elde edilen bulgular; demografik bulgular ve istatistik bulgular adı altında incelenmiştir.

3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan otel personelinin demografik özellikleri ile ilgili veriler incelendiğinde; araştırmaya katılanların % 65,3'ü bay, % 32,2'si bayandır. Büyük çoğunluğu (% 70,3) 25-34 yaş grubunda yer almakta olup, % 54,6'sı evli, %71,1'i lise mezunudur. Ayrıca, yine büyük çoğunluğun (% 76,0) işletmede çalışma süresi bir yıl veya 1 yıldan azdır. Bunun sebebinin, araştırmanın yapıldığı dönemde işletmenin yeni el değiştirmiş olmasının rolü olduğu düşünülmektedir. Bu durumun personelin gelir düzeyine de yansıdığı sanılmaktadır.

3.2. İstatistikî Bulgular

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistikî analizleri; birinci aşamada, örgütsel bağlılık ile ilgili verilerin analizi, ikinci aşamada, örgüt kültürü ile ilgili verilerin analizi ve son aşamada örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve hipotez testleri olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

Birinci aşamada, anket formunda yer alan örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutu ile ilgili ifade gruplarının güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda; örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayıları (α) duygusal bağlılıkta 0,75, devam bağlılığında 0,76, normatif bağlılıkta 0,67, ölçeğin tümü için 0,89 olarak ortaya çıkmıştır. Ölçeğin güvenilir olabilmesi için güvenilirlik katsayısının 0,60'dan yüksek olması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği için elde edilen bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Daha sonra, örgütsel bağlılık ile ilgili her bir ifadeye ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığının üç boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1'de gösterilen bu değerlerden de anlaşılacağı üzere, otel personelinin çalıştıkları işletmeye yönelik bağlılık biçimlerinin olumlu yönde olduğu, ancak iki ifade hariç, tüm ifadelerin ölçek değerlerinin kararsız ile katılıyorum (3-4) arasında yer alması nedeniyle bağlılık düzeyinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	İfade	n	Ortalama	St.Sapma
DUYGUSAL BAĞLILIK	Çevreme, bu işletmenin çalışmaya uygun harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	121	3,9504	,73995
	Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim.	121	3,8017	,82280
	Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	121	3,7521	,81936
	Diğer işletmeler yerine bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	121	3,7686	,87331
	Bana göre bu işletme, başarılı olabilecek olası işletmelerin en iyisidir.	121	3,6281	,88631
	Duygusal Bağlılık Ortalaması		3,7802	,828344,14173
DEVAM BAĞLILIĞI	Bu işletmeye, çalışanların bağlılık düzeyi çok azdır.	121	3,8678	,94817
	Bulduğum işletmede çalışmayı sürdürebilmek için hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	121	3,8595	,75615
	Çalıştığım işletme, performans açısından, bana en iyi şekilde tad vermektedir.	121	3,7769	,77982
	Çalıştığım işletmede yaşanan olaylara sessiz kalarak, bir şeyin kazanılamayacağı inancındayım.	121	3,6860	,89474
	İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	121	3,6860	,83699
	Devam Bağlılığı Ortalaması		3,7752	,84317
NORMATİF BAĞLILIK	Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.	121	3,7686	,84420
	Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik işten ayrılmama sebep olabilir.	121	3,7769	,80091
	Bu işletmede, işgörenleri ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalara işime zarar vermemesi açısından katlanmam gerekir.	121	3,7438	,85175
	Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.	121	4,4050	1,66122
	İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde caba sarfetme arzusundayım	121	4,2645	,66794
	Normatif Bağlılık Ortalaması		3,9917	,96520
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ORTALAMASI		3,8490	,87890	

İkinci aşamada, anket formunda yer alan örgüt kültürü ile ilgili değişkenlerin analizi yapılmıştır. Bu analizler sırasında önce örgüt kültürü ile ilgili ankette yer alan 22 değişkenin tümüne faktör analizi uygulanmış, ancak anlamlı bir faktör yapısı elde edilememiştir. Daha sonra örgüt kültürünün *sosyalleşme/örgütsel yapı, semboller/katılım/ödül, hoşgörü/adalet/işgören seçimi, tarihsel geçmiş/iletişim ve tören/toplantı* şeklinde isimlendirilen alt boyutlarını en iyi temsil eden değişkenlere ulaşmak amacıyla değişkenlerin toplam puanları, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

Aynı boyut içinde yer alabilecek, anlamca benzer, ortalama ve standart sapma değerleri birbirine yakın olan ifadeler arasında tercih yapılarak, ankette katılanların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız kaldıkları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece, ankette yer alan 6 ifade elenerek geriye kalan 16 ifade ile tekrar faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,88 bulunmuştur. Ölçeğin, veri tabanı betimleyici faktör analizi uygulanabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,85 ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test of sphericity) ise $p=,000$ dır. Bu değerler ölçeğin faktör analizi için uygun ve güvenilir olduğunu göstermektedir. 16 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeğine uygulanan Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan 5 ayrı faktör ortaya çıkmıştır (Tablo 2). Bu faktörler kümülatif olarak varyansın % 66,51'ini açıklamaktadır.

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi, örgüt kültürünün farklı alt boyutları içinde yer alabilecek ifadeler oluşan faktörlerde bir arada toplanmıştır. Bununla birlikte, örneğin, Faktör 1'de sosyalleşme ve örgütsel yapı boyutu; Faktör 4'te iletişim boyutu, Faktör 5'te toplantı-tören boyutu oldukça güçlüdür. Faktör 2 ve Faktör 3 altında yer alan ifadeler ise, örgüt kültürünün farklı boyutlarını temsil etmektedir.

Tablo 2. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler					Öz Değer	Varyans %	Kümülatif Varyans %
	1	2	3	4	5			
Sosyalleşme/Örgütsel Yapı						2,694	16,840	16,840
Bu işletmede, herhangi bir konuda görüşümü açıkladığımda iş arkadaşlarım beni içtenlikle dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar (<i>Sosyalleşme</i>)	,763							
Bu işletmede çalışanlar, işletmenin yararına olduğuna inansalarda, işletme kurallarını çiğnemezler (<i>Örgütsel yapı</i>)	,737							
İşletmede, yeni alınan personeli işe alıştırmak ve işletmede kabul gören kuralları ve düşünceleri personele öğretmek amacıyla personel eğitimleri düzenlenir (<i>Sosyalleşme</i>)	,723							
Bu işletmede, yöneticiler işletme ile ilgili yeni fikirleri ve bilgileri işgörenlerle paylaşır (<i>Sosyalleşme</i>)	,568							
İşletme, esnek ve sürekli olarak değişikliklere adapte olabilecek yapıya sahiptir (<i>Örgütsel yapı</i>)	,495							
Semboller/Katılım/Ödül						2,429	15,179	32,019
İşletmede kabul gören değer yargıları ve kurallar konusundaki inançlar daima sloganlar, yazışma ve konuşmalarla belirtilir (<i>Semboller</i>)		,786						
Bu işletmede, işimle ilgili bir sorunun çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alırlar (<i>Katılım</i>)		,752						
İyi başardığım bir iş sonucunda, çalışma arkadaşlarım tarafından açıkça tebrik edilirim (<i>Ödül</i>)		,718						
Hoşgörü/Adalet/İşgören Seçimi						2,165	13,530	45,549
İşletme yöneticileri, işgörenlerin görevleri sırasında yaptığı hatalara karşı hoşgörlü davranırlar (<i>Hoşgörü</i>)			,815					
Bu işletmede, yöneticiler, işgörenleri arasında ayırım yapmaz ve adil davranırlar (<i>Adalet</i>)			,672					
İşletme, yeni personel alırken kişinin mesleki bilgisinin yanında insan ilişkileri konusunda başarılı olup olmadığına da bakar (<i>İşgören Seçimi</i>)			,654					

Tablo 2. Örgüt Kültürüne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (devamı)

İfadeler	Faktörler					Öz Değer	Varyans %	Kümülatif Varyans %
	1	2	3	4	5			
Tarihsel Geçmiş/İletişim						2,030	12,689	58,239
İşletmede, geçmişte çalışanların başarıları örnek olması için anlatılır (<i>Tarihsel Geçmiş</i>)				,752				
Bu işletmede, iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak kolaydır (<i>İletişim</i>)				,684				
Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir sorunum olduğunda, bunu o kişi ile rahatça konuşabilirim (<i>İletişim</i>)				,519				
Tören/Toplantı						1,323	8,269	66,508
Bu işletmede her yıl geleneksel olarak yapılan, bütün çalışanların katıldığı özel kutlamalar ve törenler vardır (<i>Tören</i>)					,774	6,626		
Bu işletmede yapılan tören ve toplantılara yöneticiler ve personelin büyük çoğunluğu katılır (<i>Tören</i>)					,550			

Örgüt kültürüne ilişkin boyutların belirlenmesinden sonra, bu boyutlarla örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezler aşağıda değerlendirilmiştir. Geliştirilen hipotezlere %0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilip edilmeyeceğini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile elde edilen değerler Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki Korelasyon Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Boyutları		Örgütsel Kültür Boyutları				
		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,409(**)	,361(**)	,331(**)	,272(**)	,083
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,368
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,373(**)	,289(**)	,278(**)	,257(**)	,117
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002	,004	,203
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,416(**)	,328(**)	,300(**)	,176	,138
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,054	,132

** 0,01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlı korelasyon

H1: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılığın üç boyutu, duygusal-devam ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı boyutu arasında pozitif yönde anlamlı, ancak zayıf bir ilişki vardır. Bu ilişki %0,01 anlamlılık düzeyinde duygusal bağlılıkta 0,409, devam bağlılığında 0,373, normatif bağlılıkta ise, 0,416 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değerlere göre, dereceleri zayıf olmasına rağmen ilişkilerin anlamlı olması nedeniyle H1 hipotezi kabul edilmektedir.

H2: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün semboller/katılım/ödül boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3'de de izlenebileceği gibi, duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün semboller/katılım/ödül boyutu arasında pozitif yönde, ancak zayıf anlamlı bir ilişki söz konusudur. %0,01 anlamlılık düzeyinde bu ilişkinin derecesi duygusal bağlılıkta 0,361, devam bağlılığında 0,289, normatif bağlılıkta ise, 0,328'dir. Bu değerlere göre, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün semboller/katılım/ödül boyutu arasındaki ilişkilerin anlamlı olması nedeniyle H2 hipotezi kabul edilmektedir.

H3: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3'deki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile, örgüt kültürünün hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutu arasındaki ilişkiyi gösteren değerler incelendiğinde, 0,01 anlamlılık düzeyinde H3 hipotezi de doğrulanmaktadır. Buna göre, örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki de örgütsel bağlılık boyutları ile örgüt kültürünün yukarıda açıklanan boyutları arasındaki ilişkilerde olduğu gibi anlamlı olmasına rağmen zayıftır.

H4: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün tarihsel geçmiş/iletişim boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Bu hipotez testi sonuçları örgüt kültürünün tarihsel geçmiş/iletişim boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı arasında %0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, normatif bağlılık

ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, H4 hipotezi reddedilmektedir.

H5: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün tören/toplantı boyutu arasında anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel kültürünün boyutlarından sonuncusu olan “tören/toplantı boyutu” ile örgütsel bağlılığın her üç boyutu arasında %0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, H5 hipotezi reddedilmektedir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizinde H1, H2 ve H3 hipotezlerinin kabul edildiği, H4 ve H5 hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir.

SONUÇ

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle, tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedir. Yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri, arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşmasına temel oluşturacaktır. Benzer şekilde, işgörenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi, örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram, 2006). İşte bu noktada, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın bir işletme açısından birbirinden ayrılmaz iki önemli unsur olduğu bir kez daha vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılığın güçlü olmasında en önemli etkenin örgüt kültüründen kaynaklandığını söylemek yerinde olacaktır. Örgütlerde, yeni kültürler gelişirken bütçeye daha az önem verilmesi, örgütsel bağlılığın daha yüksek düzeyde ele alınmaya başladığını göstermektedir (Subramaniam and Mia, 2003: 392).

Bu araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde değerlendirilebilir:

Araştırmanın yapıldığı otelde çalışanların ezici çoğunluğu erkek olup, gençlerden oluşmakta ve orta eğitim düzeyinde yer almaktadır.

İşletmede çalışma süresi oldukça düşüktür. Bunun temel nedeni, araştırmanın yapıldığı dönemde işletmenin yeni el değiştirmiş olmasına bağlan-

bilir. Konaklama sektöründe işletme sahipliğinin değişmesi ile birlikte geniş çaplı kadro değişikliğine gidilmesi sık karşılaşılan bir durumdur. İşletmenin yeni sahipleri açısından bu uygulamanın rasyonel bir takım gerekçeleri olabilir. Ancak, bu durum işletmenin kurumsal bir nitelik kazanmasında, işletmede örgüt kültürünün oluşturulmasında ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin geliştirilmesi önünde ciddi bir engel yaratacaktır. Nitekim, araştırma bulguları bu savı desteklemektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili her bir ifadeye ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığının üç boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, otel personelinin çalıştıkları işletmeye yönelik bağlılık biçimlerinin olumlu yönde, ancak bağlılık düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların normatif bağlılık düzeyi duygusal ve devam bağlılığına kıyasla daha güçlüdür. Bu durum çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının daha çok dışsal faktörlere bağlı olduğunu işaret etmektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili bulgular önceki çalışmaların bulgularını desteklemektedir. Örgüt kültürün "sosyalleşme/örgütsel yapı", "hoşgörü/işgören seçimi" ve "tören/toplantı" boyutları, Altunay'ın (1999) çalışmasında ortaya çıkan örgüt kültürü ile ilgili boyutlarla; "semboller/katılım/ödül" ve "tarihsel geçmiş/iletişim" boyutları da Erener'in (2001) elde ettiği örgüt kültürü boyutları ile örtüşmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, beş hipotezden H1, H2 ve H3 hipotezleri doğrulanmış, H4 ve H5 hipotezleri ise reddedilmiştir. Buna göre;

Örgütsel bağlılığın üç boyutu olan, duygusal-devam ve normatif bağlılık ile örgüt kültürünün sosyalleşme/örgütsel yapı boyutu, semboller/katılım/ödül boyutu ve hoşgörü/adalet/işgören seçimi boyutu arasında pozitif yönde anlamlı, ancak zayıf bir ilişki söz konusu iken,

Örgüt kültürünün tarihsel geçmiş/ilişki boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı arasında %0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde bir ilişki, normatif bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgütsel kültürünün "tören/toplantı boyutu" ile örgütsel bağlılığın her üç boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur.

Sonuç olarak, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenebilen ve algılanması bireye ve zamana göre değişebilen unsurlardır.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve benimsenen bir tür yazılı olmayan anayasal sözleşme, örgütü bir arada tutan ve bütünleyen bir yapı; örgütsel bağlılık ise örgüt üyelerinin bu sözleşmeyi ne derece içselleştirdiğini ve örgüt yapısının bir parçası olmaktan ne kadar memnun olduğunu gösteren bir barometre gibi düşünülebilir.

Bir işletmede örgüt kültürü yaratmak ve örgütsel bağlılığı sağlamak zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, bunların sürdürülmesi ve korunması da aynı şekilde zor ve çaba ister. Ayrıca, örgütsel bağlılık, etken faktörler tarafından yeterince desteklenmezse kolay ve hızlı biçimde azalabilir ve hatta kaybedilebilir. Örgütsel bağlılığın bulunmadığı örgütlerin ise uzun süre yaşaması olanaksız hale gelir. Bu nedenle, türü, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun, her örgüt yönetimi ve bu arada emeğin yoğun olarak kullanıldığı, müşteri tatmini sağlamanın yolunun önce çalışanların tatmin olmasından geçtiği, bununla birlikte çeşitli faktörlerden dolayı personel devir hızının çok yüksek olduğu otel işletmelerinde yönetim görevini yürütenler, işletmelerinde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konularına özel önem vermelidirler.

KAYNAKÇA

- AKSAKAL GÜNLÜ, Ebru (2003), **Örgüt Kültürünün Çatışmalar Üzerine Etkisi ve Sürekli-Mevsimlik Faaliyet Gösteren Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- ALTUNAY, Arzu (2001), **Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otel’de Örgüt Kültürü Araştırması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- BANAİ, M., REISEL, R.W. ve PROBST, T.M. (2004), “*A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary*”, **Journal of International Management**, 10, 375-392.
- BAYRAM, Levent (2006), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, No(59),
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59tam> (17.05.2006).
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya (2006), “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*”, **İş,Güç : Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 8, No: 2, 153-168.
- ÇÖL, G. (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İnsan Kaynakları** 6(2), http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=233, (12.03.2004).

- DAFT, L.R. (1995), **Organization Theory and Design**, 5th Edition, *West Publishing Company*, USA.
- DAWLEY, D.D., STEPHENS, D.R. ve STEPHENS, B.D. (2005), “*Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment*”, **Journal of Vocational Behavior** , Vol. 67, 511-525.
- DRUCKER, F.P. (1992), **Managing for the Future**, Butterworth / Heinemann, London.
- EMADİ, M.A. ve MARQUARDT, J.M. (2007), “*Relationship Between Employees’ Beliefs Regarding Training Benefits and Employees’ Organizational Commitment in a Petroleum Company in the State of Qatar*”, **International Journal of Training and Development**, Vol. 11, No: 1, 49-70.
- ERENLER, Esra (2001), “**Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi**”, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- FEINSTEIN, H. Andrew (2006), *A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees*. **William F. Harrah College of Hotel Administration University of Nevada**, Las Vegas, 1-26.
- GÜÇLÜ, Nezahat “Örgüt Kültürü”, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu> (14.03.2006).
- GÜRÇAY, Cemile, “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, <http://isguc.org/cgurcay/htm> (15.08.2004).
- HARRISON, K.J., GOWAN, M. ve NEILL, H. (2004), “*Effects of Organizational Rank and Length of Time in Assignment on Expatriate Commitment*”, **The Social Science Journal**, Vol.41, 471-476.
- HUTTER, J. (2006), “*Create a Culture for Increasing Employee Commitment to Safety*”, **ABI/INFORM Trade & Industry**, Vol:40, No: 10, 90.
- IUN, J. ve HUANG, X. (2006), “*How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees’ Performance in the Hospitality Industry*”, **Hospitality Management**, 1-14.
- KONDRATUK, B.T., HAUSDORF, A.P., KORABIK, K. ve ROSIN, M.H. (2004): “*Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment?*”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 65, 332-349.
- MEYER, P.J., STANLEY, J.D., HERSCOVITCH, L. ve TOPOLNYTSKY, L. (2002), “*Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 61, 20-52.

- MICHAEL, H.J., EVANS, D.D., JANSEN, J.K. ve HAIGHT, M.J. (2005), "*Management Commitment to Safety as Organizational Support: Relationships with Non-Safety Outcomes in Wood Manufacturing Employees*", **Journal of Safety Research**, Vol. 36, 171-179.
- NG, H.W.T., BUTTS, M.M., VANDENBERG, J.R., DEJOY, M.D., ve WILSON G.M. (2006), "*Effects of Management Communication, Opportunity For Learning, and Work Schedule Exibility on Organizational Commitment*", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 68, 474-489.
- PAULIN, M., FERGUSON, J.R. ve BERGERON, J. (2006), "*Service Climate and Organizational Commitment: the Importance of Customer Linkages*", **Journal of Business Research**, Vol. 59, 906-915.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, G.J. ve OSBORN, N.R. (1991), **Managing Organizational Behaviour**, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., Canada.
- SUBRAMANIAM, N. ve MIA, L. (2003), "*A Note on Work-related Values, Budget Emphasis and Managers' Organisational Commitment*", **Management Accounting Research**, Vol. 14, 389-408.
- TOPALOĞLU, M. ve SÖKMEN, A. (2001), "*Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:12, 153-168.
- WASTI, S. Arzu (2005), "*Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes*", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 67, 290-308.