



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Abla Ali ABDALLH ALI**

**Eskişehir 2022**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ**

**ABLA ALI ABDALLH ALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Bahar SUVACI**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık 2022**

## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİ

ABLA ALI ABDALLH ALI

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2022

**Danışman:** Doç. Dr. Bahar SUVACI

Örgüt kültürü kurumlar için çok önemlidir ve kurumların başarılı olabilmesi için kritik bir role sahiptir. Kurumların örgüt kültürü, çalışma ortamını oluşturur ve çalışanların iş yapma biçimlerini ve kapasitelerini doğrudan etkiler. Kurumdaki insan kaynağının psikolojisi, motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile verimlilik kapasitesi kurumdaki örgüt kültürüne göre düzenlenir. Toplumlar gibi örgütlerin de özgün davranış kalıpları, inançları ve değerleri bulunmaktadır. Örgütlere kişilik kazandıran ve yönetim biçimlerini belirleyen bu değerlerin toplamına örgüt kültürü adı verilmektedir. İş tatmini ise bireylerin psikolojik, ekonomik ve sosyal hayatlarını ciddi şekilde etkilemektedir. İş tatminin yüksek olması kişilerin kendilerini daha mutlu hissetmelerine, işlerini daha severek yapmalarına yol açmaktadır. Bu durum hem çalışanların performanslarına hem de işletmenin başarısına olumlu yansımak suretiyle, örgütlerin büyümesine olumlu katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan, örgütsel bağlılık ise insanların duygu ve düşünceleriyle yakından ilgili bir kavramdır. Çalışmalar, çalışanları motive etmekte yetersiz kalan örgütlerin çalışanlar arasında olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermiştir. Türk bankacılık sektörünün son zamanlarda gelişimi açık bir gerçekliktir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte toplumda hemen herkesin akıllı telefon kullanması ve buna paralel olarak dijital bankacılığın geçmişe oranla toplum tarafından daha fazla benimsenmesi de bu büyümeye katkı sağlamıştır. Bu durumda bankaları işlevsellik açısından birbirinden ayıran en önemli şey hizmet kalitesi, müşteri odaklı anlayış ile fark yaratacak çalışan yaklaşımı olacaktır. Bu durumda çalışanların memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın her organizasyonda önemli konular arasında yer aldığından hareketle bu çerçevede bir araştırma konusu benimsenmiştir. Bu çalışma, Eskişehir’de faaliyet gösteren özel banka çalışanlarının iş tatmini ve örgüt kültürü ile bu ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın örneklemi Eskişehir’deki şubelerinde çalışmakta olanlar arasından tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş en az 156 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada gerekli veri ve bilgiler anket yöntemi kullanılarak toplanmış olup, hazırlanan anket formunda toplam 60 soru yer almaktadır. Çalışma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren özel banka çalışanları

sınırlılığında gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (%76) yüksektir. Banka çalışanlarının, iş tatmini ve örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre banka çalışanlarının örgüt kültürü ve iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt, Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Bankalar



## ABSTRACT

### DETERMINING THE EFFECT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABLA ALI ABDALLH ALI

Department of Business Administration, Department of Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Science, Aralık 2022

**Supervisor:** Doç. Dr. Bahar SUVACI

Organizational culture is very important for organizations and has a critical role for organizations to be successful. Organizational culture of institutions creates the working environment and directly affects the way and capacity of employees to do business. The psychology, motivation, job satisfaction and organizational commitment and productivity capacity of the human resource in the institution are regulated according to the corporate culture in the institution. Like societies, organizations also have unique behavioral patterns, beliefs and values. The sum of these values, which gives personality to organizations and determines management styles, is called organizational culture. Job satisfaction seriously affects the psychological, economic and social lives of individuals. High job satisfaction causes people to feel happier and to do their jobs with more pleasure. This situation contributes positively to the growth of organizations by reflecting positively on both the performance of the employees and the success of the business. On the other hand, organizational commitment is a concept closely related to people's feelings and thoughts. Studies have shown that organizations that fail to motivate employees have negative consequences among employees. The recent development of the Turkish banking sector is a clear reality. With the development of technology, the use of smart phones by almost everyone in the society and the parallel adoption of digital banking by the society compared to the past also contributed to this growth. In this case, the most important thing that distinguishes banks from each other in terms of functionality will be service quality, customer-oriented approach and employee approach that will make a difference. In this case, it is understood how important employee satisfaction and organizational commitment are. Considering that organizational culture, job satisfaction and organizational commitment are among the important issues in every organization, a research topic has been adopted in this study. This study aims to determine the job satisfaction and organizational culture of private bank employees serving in Eskişehir and the effect of this relationship on organizational commitment. The sample of the study consists of at least 156 bank employees selected by random sampling method among those working at the private bank in Eskişehir. The necessary data and information in the

research are collected using the questionnaire method, and there are 60 questions in total in the prepared questionnaire. The study will be carried out within the limitation of private bank employees operating in Eskişehir. The effect of the relationship between organizational commitment and organizational culture on job satisfaction is higher than the effect of the relationship between organizational culture and job satisfaction on organizational commitment (76%). It has been determined that the job satisfaction and organizational culture levels of the bank employees affect the organizational commitment levels positively. Accordingly, organizational culture and job satisfaction levels of bank employees were found to have an effect on organizational commitment.

**Key Words:** Organization, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Banks



...../...../2023

### **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....  
(İmza)

.....  
(Öğrencinin Adı  
Soyadı)

## İÇİNDEKİLER

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| ÖZET                                              | i   |
| ABSTRACT                                          | iii |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ       | v   |
| İÇİNDEKİLER                                       | vi  |
| TABLOLAR DİZİNİ                                   | ix  |
| GİRİŞ                                             | 1   |
| BİRİNCİ BÖLÜM                                     | 5   |
| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ                                     | 5   |
| 1.1. Örgüt Kültürü                                | 5   |
| 1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı                    | 5   |
| 1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi          | 6   |
| 1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi                     | 6   |
| 1.1.4. Örgüt Kültürü Türleri                      | 7   |
| 1.1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri                   | 9   |
| 1.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri                    | 13  |
| 1.1.6.1. Sethia ve Glinow'un Modeli               | 13  |
| 1.1.6.2. Toyohiro Kono'nun Modeli                 | 14  |
| 1.1.6.3. Hofstede Modeli                          | 15  |
| 1.1.6.4. Handy ve Harrison Modeli                 | 16  |
| 1.1.6.5. Deal ve Kennedy Modeli                   | 16  |
| 1.1.6.6. Quinn ve Cameron Modeli                  | 17  |
| 1.1.6.7. Byars Modeli                             | 17  |
| 1.1.6.8. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli | 19  |
| 1.1.6.9. Killmann Modeli                          | 20  |
| 1.1.6.10. Pheysey Modeli                          | 20  |
| 1.1.6.11. Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli         | 21  |
| İKİNCİ BÖLÜM                                      | 22  |
| İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK                   | 22  |
| 2.1. İş Tatmini                                   | 22  |
| 2.1.1. İş Tatmini Kavramı                         | 22  |

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2. İş Tatmini Tanımı                                                                                                            | 22 |
| 2.1.3. İş Tatmini Üzerinde Etkili Etmenler                                                                                          | 23 |
| 2.1.3.1. Kişisel Etmenler                                                                                                           | 23 |
| 2.1.3.2. Örgütsel Etmenler                                                                                                          | 26 |
| 2.2. Örgütsel Bağlılık                                                                                                              | 29 |
| 2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı                                                                                                    | 29 |
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı                                                                                                   | 30 |
| 2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi                                                                                                    | 30 |
| 2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler                                                                                        | 30 |
| 2.2.4.1. Kişisel Etmenler                                                                                                           | 31 |
| 2.2.4.2. Örgütsel Etmenler                                                                                                          | 32 |
| 2.2.5. Örgütsel Bağlılık Kuramları                                                                                                  | 33 |
| 2.2.5.1. Kanter Kuramı                                                                                                              | 33 |
| 2.2.5.2. Etzioni Kuramı                                                                                                             | 34 |
| 2.2.5.3. O'Reilly ve Chatman Kuramı                                                                                                 | 35 |
| 2.2.5.4. Becker Kuramı                                                                                                              | 35 |
| 2.2.5.5. Meyer ve Allen Kuramı                                                                                                      | 35 |
| 2.2.5.6. Penley ve Gould Kuramı                                                                                                     | 36 |
| 2.2.5.7. Staw ve Salancik Kuramı                                                                                                    | 37 |
| 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları                                                                                                  | 37 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM                                                                                                                        | 39 |
| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ | 39 |
| 3.1. Araştırmanın Yöntemi                                                                                                           | 39 |
| 3.1.1. Araştırmanın Amacı                                                                                                           | 39 |
| 3.1.2. Araştırmanın Önemi                                                                                                           | 39 |
| 3.1.3. Araştırmanın Örneklemi                                                                                                       | 40 |
| 3.1.4. Veri Toplama Tekniği                                                                                                         | 40 |
| 3.1.5. Sınırlılıkları                                                                                                               | 40 |
| 3.2. Verilerin Analizi                                                                                                              | 40 |
| 3.3. Ölçek İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları                                          | 41 |
| 3.4. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)                                                                                                | 45 |
| 3.5. Güvenirlilik Analizi                                                                                                           | 48 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 3.6. Hipotezler                                            | 49 |
| 3.7. Bulgular                                              | 49 |
| 3.7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme          | 50 |
| 3.7.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler            | 51 |
| 3.7.3. İş Tatmin Derecesine İlişkin Değerlendirme          | 52 |
| 3.7.4. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Değerlendirme | 54 |
| 3.7.5. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları      | 56 |
| 3.7.6. Fark Testleri                                       | 57 |
| 3.7.7. Pearson Korelasyon Analizi                          | 63 |
| 3.7.8. Regresyon Analizleri                                | 64 |
| 3.7.9. Değerlendirme                                       | 70 |
| SONUÇ                                                      | 72 |
| KAYNAKÇA                                                   | 75 |
| EKLER                                                      |    |

## TABLÖLAR DİZİNİ

### Sayfa

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....                                                                        | 41 |
| <b>Tablo 2.</b> “Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler” Teorik Ölçek İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları ..... | 42 |
| <b>Tablo 3.</b> “İş Tatmin Derecesi” Teorik Ölçek İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları .....                       | 43 |
| <b>Tablo 4.</b> “Örgütsel Bağlılık” Teorik Ölçek İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları .....                        | 44 |
| <b>Tablo 5.</b> Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları ...                                                            | 45 |
| <b>Tablo 6.</b> İş Tatmin Derecesi Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları .....                                                                                | 46 |
| <b>Tablo 7.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları .....                                                                                 | 47 |
| <b>Tablo 8.</b> Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları .....                                                                                     | 49 |
| <b>Tablo 9.</b> Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri .....                                                                                | 50 |
| <b>Tablo 10.</b> Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler İfadelerine İlişkin Değerlendirme.                                                           | 51 |
| <b>Tablo 11.</b> İş Tatmin Derecesi İfadelerine İlişkin Değerlendirme .....                                                                            | 53 |
| <b>Tablo 12.</b> Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Değerlendirme .....                                                                             | 55 |
| <b>Tablo 13.</b> Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları .....                                                                                  | 56 |
| <b>Tablo 14.</b> Cinsiyetine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu .....                                                        | 57 |
| <b>Tablo 15.</b> Medeni Duruma Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....                                                       | 58 |

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Ölçeklerin Farklılık Sonuçları ...                            | 59 |
| <b>Tablo 17.</b> Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....                     | 60 |
| <b>Tablo 18.</b> Çalışma Süreleri Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....                        | 61 |
| <b>Tablo 19.</b> Eğitime Göre Değişkenlerden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu ...                             | 62 |
| <b>Tablo 20.</b> Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Fark Testlerinin Hipotez Çözümlmeleri ..... | 63 |
| <b>Tablo 21.</b> Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                                           | 64 |
| <b>Tablo 22.</b> Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etki .....                                             | 65 |
| <b>Tablo 23.</b> Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....                                                  | 66 |
| <b>Tablo 24.</b> Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....                                               | 68 |
| <b>Tablo 25.</b> İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....                                                | 70 |

## GİRİŞ

Son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bankacılık sektörü teknolojinin de yardımıyla ciddi bir gelişme ve büyüme göstermiştir. Bu da bankacılık sektöründe teknoloji kadar insan kaynağının da büyük bir öneme sahip olduğu anlamına gelmektedir. Anılan insan kaynağının verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasında örgüt kültürünün yeri oldukça önemlidir. Örgüt kültürü, örgütsel başarıda bir omurga rolü oynamaktadır. Bir örgüt kültürü idare tarafından ele alınmasına bağlı olarak bir örgütün performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek en etkili faktördür. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi ya da toplumda ve çalışanlarda bir memnuniyet tesis edebilmesi açısından örgüt kültürü başlıca unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Bu nedenle, modern şirketlerin başarılı olması için güçlü bir organizasyon kültürüne sahip olması oldukça önem arz etmektedir. Zira dünyadaki hiçbir organizasyonun başarılı veya sağlam bir organizasyon kültürüne sahip olmadıkça misyon veya vizyonunu kuramayacağını söylemek yerinde olacaktır (Alaarij, Abidin-Mohamed, ve Bustamam, 2016: 731). Farklı işyeri geçmişlerinden gelen çalışanlar, farklı pazarlar hakkında farklı deneyim ve bilgi birikimine sahip olduklarından bu farklılık işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecektir. Bu kapsamda, gerekli olan sağlam bir örgüt kültürüdür. Çalışanlarına sağlam bir örgüt kültürü sağlamada başarılı olan bir organizasyon, modern iş dünyasında başarılı bir örgüt olarak nitelenmekte, çalışanlarına etkili ve verimli bir örgüt kültürü sağlayamayan bir organizasyon, başarısız bir organizasyon olarak adlandırılmaktadır (Park, Lee ve Kim, 2015: 320). Örgüt kültürü, çalışanların gerçekleştirdiği eylemleri, iş dünyasını ve örgüt içinde meydana gelen olayları nasıl gördüklerini belirlemektedir. Bu şirketlerin örgüt kültürü, çalışanların istihdamlarına katılım derecesine göre birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle, bir örgütün kültürünün gerekliliğini açıkça ortaya konulmaktadır (Al-Huwaihy, 2015: 24).

Bu anlamda, hizmet sektörünün önde gelen kuruluşları olan bankalar rakiplerinden bir adım öne geçmişlerdir. Hizmet kalitesi açısından daha güçlü rekabet edebilmek için daha eğitilmiş, daha donanımlı ve kendini geliştirmiş kişiler arasından seçim yapmak zorunda kalan bankacılık sektörü, bu aşamadan sonra çalışanlarının iş tatminini önemsemeye başlamıştır. Bankalar, işlerinden memnun olan ve bağlılıklarını

nasıl en üst düzeyde tutabilecekleri konusunda örgütsel düşünmeyi daha fazla sağlayabilen çalışanları nasıl daha iyi hale getirebilirler buna daha fazla kafa yormaya başlamıştır (Erkut, H. (1995:12).

İş tatmini ve mutluluğu psikolojik anlamda hem ekonomik hem de sosyal hayatlarını ciddi şekilde etkilemektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 244). İş tatminin yüksek olması kişilerin kendilerini daha mutlu hissetmelerine, işlerini daha severek yapmalarına yol açmaktadır (Özpehlivan, M. (2015: 7). Bu durum hem çalışanların performanslarına hem de işletmenin başarısına olumlu yansımak suretiyle, örgütlerin büyümesine olumlu katkı sağlamaktadır. Çalışanlarının memnuniyeti için bir işi önceliklendirecek, yükseltecek ve çalışanların uyumunu, özverisini, memnuniyetini ve mutlu bir şekilde istekli performansını başarılı kılacak ana kavramdır (Zacher ve Yang, 2016:7)

Diğer taraftan, örgütsel bağlılık ise insanların duygu ve düşünceleriyle yakından ilgili bir kavramdır. Çalışmalar, çalışanların motive etmekte yetersiz kalan sosyal aktivite, fiziksel koşullar ve ücret gibi faktörlerin çalışanları önemsemediğini bu anlamda çalışanlar arasında olumlu ve etkili bir iletişim olduğunu göstermiştir. Özellikle çalışma koşulları ve çalışanlarına karşı olumlu yaklaşımlarına sahip olan işletmelerin daha başarılı olduğunu ve çalışanların bu işletmelere bağlılığının daha yüksek olduğunu görülmektedir.

Türk bankacılık sektörünün son zamanlarda gelişmesi ve büyümesi, şube sayısındaki artış, insanların yaşam standartları ve gelir seviyelerindeki genel refahın üzerindeki artış açık bir gerçekliktir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte toplumda hemen herkesin akıllı telefon kullanması ve buna paralel olarak dijital bankacılığın geçmişe oranla toplum tarafından daha fazla benimsenmesi de bu büyümeye katkı sağlamıştır. Bu durumda bankaları işlevsellik açısından birbirinden ayıran en önemli şey, hizmet kalitesi ve müşteri odaklı anlayış ile fark yaratacak çalışan yaklaşımı olacaktır. Bu durumda çalışanların memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada, örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın her organizasyonda önemli konular arasında yer aldığından hareketle, bu çerçevede bir araştırma konusu benimsenmiştir. Bu çalışma, Eskişehir’de hizmet veren özel banka çalışanlarının iş tatmini ve örgüt kültürü ile bu ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığa etkisi çerçevesinde ele alınması planlanan tez çalışmasında aşağıdaki hedeflere ulaşılması öngörülmektedir. Bu hedefler, örnekleme yer alan bankaların örgüt kültürü, iş tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek, örgüt kültürünü oluşturan temelleri ve iş tatminini saptamak, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye göre ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılıkta meydana gelen olumlu ve olumsuz hususları inceleyerek, örgüt kültür ilişkisinin ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek, iş memnuniyetini destekleyebilecek güçlü bir kültürün temellerini atacaktır. Böylelikle örgütsel bağlılık üzerinde gözle görülür olumlu bir etki oluşturacak bazı önerilere ek olarak, sorunların üstesinden gelmek için bazı çözümlerin sağlanmasına katkıda bulunmak üzere öneriler sunulabilecektir.

Bu çerçevede, tez çalışmasının ilk bölümünde örgüt kültürü ele alınmakta olup, örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürü kavramının gelişimi, örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürü türleri, örgüt kültürünün öğeleri ve örgüt kültürü kuramları değerlendirilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, iş tatmini ve bağlılık kavramları değerlendirilmektedir. Tez çalışmasının son bölümünde ise, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkisini örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Eskişehir'deki özel banka çalışanları örneğiyle birlikte analiz edilmektedir.

Bu araştırmanın amacı ayrıca, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin örgüt kültürlerinin unsurlarını belirlemek ve bunun iş tatminiyle ilişkisini inceleyerek, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya koymaya çalışmaktır.

Çalışmanın evreni Eskişehir ilinde faaliyet göstermekte olan tüm bankalardır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için tesadüfî örnekleme yöntemiyle bir örneklem belirlenmiş ve çalışma bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini Eskişehir'deki özel banka şubelerinde çalışmakta olanlar arasından tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş 156 banka çalışanı oluşturmaktadır.

Çalışma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren özel banka çalışanları sınırlılığında gerçekleştirilecektir. Bunun yanında çalışmanın yalnızca banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmek istenmesi de bir diğer sınırlılık olarak ifade edilmektedir. Araştırmada gerekli veri ve bilgiler anket yöntemi kullanılarak toplanmak istenmektedir. Hazırlanan anket formunda toplam 60 soru yer almaktadır. Anket maddelerin oluşturulmasında

geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılacak olup, anket formlarının değerlendirilmesinde SPSS 25,0 programının kullanılması öngörülmektedir. Öte yandan, ikincil kaynaklar bağlamında Türkçe ve İngilizce metinlerden istifade edilmek suretiyle, konuya ilişkin basılı materyaller, teorik çerçeveye ilişkin kitaplar, akademik tez ve makaleler, analizler ve haberler kullanılacak, internet yayınlarından da faydalanılacaktır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

#### **1.1. Örgüt Kültürü**

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin çizileceği bu ilk bölümde, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün türleri, öğeleri ve kuramları ele alınmaktadır.

##### **1.1.1. Örgüt Kültürünün Tanımı**

Bir organizasyonun kültürünün bir iş organizasyonunun başarısı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün işletmelerin amaç ve hedeflerine mükemmel bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olduğunu söylemek isabetli olacaktır (Battal, 2007:25). Bir dizi çeşitli faktör örgüt kültürünü oluşturmakta ve işletmelerin başarısıyla doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. İşletmelerin başarısını etkileyebilecek çok sayıda faktörün ve kültürün şirketlerin başarısını güçlendirebilecek veya başarısını sınırlayabilecek önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir. Aynı şekilde örgüt kültürünün de çeşitli türleri vardır ve bu türlerin örgütsel verimlilik üzerinde önemli bir etkisi bulunduğu ifade edilmektedir (Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011: 1566).

Diğer yandan, örgüt kültürü ve örgütsel verimliliğin birbirleriyle güçlü bir ilişkisi olduğunu ve bu konuda örgütsel strateji veya politikanın önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir (Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011: 1567). Bu durum, ilişkiyi güçlendirebilir veya bu ilişkiyi de istikrarsızlaştırabilir. Bu nedenle şirketler, organizasyon stratejilerinin basit ve daha az karmaşık olmasını sağlamalıdır. Ayrıca, bir şirketin iç ve dış iş ortamlarındaki değişiklikler ve liderliğinin temel değerleri, organizasyon kültürü ve organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi de etkileyebilir. Örgüt kültürü, bir şirketin iç iş ortamının önemli bir unsurudur ve bir işletmenin performansını iyileştirmesine yardımcı olabilmektedir (Aktaş, Çiçek ve Kıyak, 2011: 1568). Dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin, kurumsal performans üzerinde olumlu bir etki yaratmak için inovasyon ve teknolojik gelişmeleri barındırabilecek sağlam bir organizasyon kültürüne sahip olmalarını sağlamalarının ana nedeni budur.

Örgüt kültürü, insanların sahip olduğu inançlardan ve bu inançların onların somut davranışlarını, karar vermelerini ve denetledikleri kişilerin denetimini nasıl etkilediğinden oluşmaktadır (Schein, 2010: 80). Hem popüler kültürden hem de amaçtan kaynaklanan anlamlar ağını inceleyerek bir kurum kültürünü özetlemek önemlidir.

### 1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramının Gelişimi

Schein (2010), örgüt kültürünün organizasyonel performanstaki önemini, örgüt kültürünü varsayımlar, eserler ve değerler olmak üzere üç bölüme ayırarak açıklamıştır. Varsayımlar, kuruluştaki resmi olmayan ancak önemli olan kuralları yansıtmaktadır. Eserler, iş süreci, işyeri ortamı ve organizasyon yapıları dahil olmak üzere örgüt kültürünün görünür unsurlarını temsil etmektedir. Değerler ise, örgüt üyelerinin inançlarını ve iş stratejilerini sembolize etmektedir (Childress, 2013: 57). Anılan üç unsur organizasyonda etkili bir kültürün sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır.

Kotter ve Heskett (1992), Amerika Birleşik Devletleri'nde 200'den fazla şirket üzerinde çalışmış ve bulguları, örgüt kültürü ile iş performansı arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermiştir (Stoffers, Neessen ve Dorp, 2015: 203). Kotter ve Heskett'in çalışmasını örgüt kültürü alanında bir dönüm noktası çalışması olarak kabul etmektedir (Schein, 2010: 101). Üç ufuk açıcı yayına ek olarak Flamholtz ve Randle kapsamlı, diğer benzer kitap ve makaleler de örgüt kültürü teorisinin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Childress, 2013: 175).

Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa, Çin ve diğer ülkelerdeki çeşitli kuruluşlardan pratik örneklerle kurumsal kültür ve performans alanında bilgiler 1980'lerin başında, örgütsel kültür teorisi, özellikle sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji gibi sosyal bilim disiplinleri ile örgütsel davranış içeriyordu (Denison, 1990: 127). Yöneticinin örgüt kültürü etkinliği alanında bilgisini ilerletmek için teorik destek eksikliğinin olduğu da doğrulanmıştır (Nwibere, 2013: 175). Sharma ve Good (2013) örgüt kültürünün örgütsel performans ve üretkenlik üzerindeki etkisini belirlemek için deneysel bir araştırma yürütmüştür. Çalışma bulguları, örgüt kültürünün örgütsel performansın önemli bir bileşeni ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu göstermiştir (Childress, 2013: 183; Kohtamaki, Thorgren ve Wincent, 2016: 39).

### 1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Şirketlerin çeşitli yapılarına ilişkin bilgileri uygulamak, daha motive bir işgücüne yol açmaktadır. Ancak, çalışanlarının değişen tercihlerini dikkate almak için daha fazla zaman ve çaba harcayan işverenlerin ödüllendirilme olasılığı daha yüksektir. Bir organizasyonun açık ve tutarlı etik anlayışı mevcutsa, motive olmamış bir işgücünü güçlendirmek üzere bunu gerçekleştirme yolundaki bir organizasyondan daha güçlüdür (Al-Rakhimi, 2000: 55).

#### 1.1.4. Örgüt Kültürü Türleri

Klan veya destekleyici kültür, çalışan odaklı bir liderlik, bağlılık, katılım ve ekip çalışmasını içermektedir (Han, 2012: 210). Adhokrasi veya girişimcilik kültürü, yenilikçi, yaratıcı ve uyarlanabilir özellikleri kapsamaktadır (Veisoh, Mohammadi, Pirzadian ve Sharafi, 2014: 121). Hiyerarşi kültürü, organizasyondaki faaliyetleri kontrol etmek için kurallar ve düzenlemelerin bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Sok, Blomme ve Tromp, 2014: 465). Pazar kültürü, rekabeti ve örgütsel hedef başarısını içermektedir (Pinho, Rodrigues ve Dibb, 2014: 382).

Klan kültürünün varsayımı ve değerleri, insan ilişkisini, iş birliğini, bağlılığı, güveni, sadakati ve desteği ele almaktadır (Fiordelisi ve Ricci, 2014: 77). Klan kültüründe yöneticilerin, çalışanlara organizasyonda bir mükemmellik kültürü oluşturmaları için ilham vermek ve motive etmek için demokratik bir şekilde hareket etmesi beklenmektedir (Miguel, 2015: 67).

Etkili örgüt kültüründe kişilerarası ilişkiler etkindir. Örgüt üyeleri, örgüte güven, bağlılık ve sahiplenme olduğunda uygun davranmakta ve sahiplenme duygusunu geliştirmektedir (Nongo ve Ikyanyon, 2012: 25). Klan kültürü ayrıca ekip çalışması, katılım, çalışan katılımı ve açık iletişimi içermektedir. Bir klan kültüründe, işletme yöneticileri ekip çalışmasını ve çalışanların yetkilendirilmesini teşvik etmektedir. Klan kültürünün nihai hedefi, bağlılık, sahiplenme duygusu ve sorumluluk yoluyla çalışan performansını iyileştirmektir (Han, 2012: 215). Bu bağlamda, örgüt kültürü bireyler arası iletişimin kanallarını açık, yöneticilerin çalışanları yetkilendirdiği ve örgüt üyelerinin örgütü sahiplendiği bir yapıyı oluşturmayı hedeflemektedir.

Örgüt kültürü alanındaki araştırma bulguları, klan kültürünün örgütsel performansla nasıl olumlu bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Buna karşılık, Givens (2012: 242) klan kültürünün organizasyonda verimliliği ve etkinliği artırmak yerine çalışan ilişkileri konularını içerdiğini savunmuştur. Kotrba, Gillespie, Schmidt, Smerek ve Ritchie (2012: 247) performansı iyileştirmede klan kültürünün dolaylı rolünü destekleyerek her iki görüşten de taviz vermiş ve klan kültürünün verimliliği ve etkinliği artırmadaki doğrudan rolünü kabul etmiştir. Bir klan kültüründe, iş yöneticileri, bağlı çalışanlar görevlerini verimli bir şekilde yerine getirip sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebildikleri için çalışanların bağlılığını ve kuruluşa bağlılığını teşvik etmektedir (Nongo ve Ikyanyon, 2012: 25).

Adhokraside veya girişimci bir kültürde, kuruluş üyeleri, görevin örgütsel hedeflere ulaşmak için önemi ve etkisi de dahil olmak üzere iş atamaları için açıklama talep edebilmektedir (Veiseh vd., 2014: 119). Adhokrasi kültürünün değerleri ve varsayımları şunları içermektedir (Hartnell, Ou ve Kinicki, 2011: 281):

- Büyüme,
- Risk alma,
- Yaratıcılık,
- Çeşitlilik,
- Bağımsızlık
- Uyarlanabilirlik

Adhokrasi kültüründe işletme yöneticileri araştırma ve geliştirmeye daha fazla kaynak ayırmakta ve çalışanların yaratıcı ve yenilikçi araştırma faaliyetlerine katılımlarını teşvik etmektedir (Sok, Blomme ve Tromp, 2014: 462).

Adhokrasi kültüründe inovasyon ve yaratıcılık, organizasyondaki verimliliği artırmak ve hizmetleri iyileştirmek için oldukça önemlidir. Adhokrasi kültürünün nihai sonucu yenilik ve değişimdir (Fiordelisi ve Ricci, 2014: 79). Örgüt kültürü alanındaki araştırma bulguları, adhokrasi kültürü ile yenilikçi girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Engelen, Flatten, Thalmann ve Brettel, 2014: 741). Diğer araştırma bulguları da uzun vadede adhokrasi kültürü ile finansal etkinlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermiştir (Hartnell, Ou ve Kinicki, 2011: 285).

Hiyerarşi kültüründe işletme yöneticileri, organizasyon genelinde etkili kontrol sistemleri kurmaya öncelik vermektedir. Hiyerarşi kültüründe, örgüt üyeleri kural ve düzenlemeleri ve önceden tanımlanmış prosedürler ve kurallarla belirlenen her faaliyeti takip etmektedir. Hiyerarşi kültürü açık iletişim kanalları içermekte olup, anılan kültür kararlılık, tutarlılık ve pekiştirmeyi gerektirmektedir (Fiordelisi ve Ricci, 2014: 82). Hiyerarşi kültürünün nihai hedefi, verimlilik ve etkinliktir. Araştırma bulguları hiyerarşi kültürü ile finansal performans arasında negatif bir ilişkinin varlığını göstermiştir (Han, 2012: 218). Diğer araştırma bulguları da hiyerarşik kültür ile müşteri entegrasyonu arasında negatif bir ilişkinin varlığını göstermiştir (Cao, Huo, Li ve Zhao, 2015: 235).

Bir rekabet kültüründe, organizasyon üyeleri, pazar başarısı yoluyla ödülleri artırmak için net hedeflere sahiptir. Rekabet kültürü (Han, 2012: 211),

- Müşteri ve rakip bilgilerinin toplanması,
- Uygun hedef belirleme, planlama ve karar verme,
- Görev odaklı liderlik,

gibi unsurları içermektedir. Rekabet kültürü ayrıca pazar saldırganlığını ve başarısını da kapsamaktadır.

Rekabet kültürü, açık iletişim, rekabet, yeterlilik ve başarıyı getirmektedir. Rekabet kültüründe, işletme yöneticileri, piyasa kontrolü yoluyla dış etkinliğe ve piyasa başarısı yoluyla güvenli rekabet gücüne odaklanmaktadır. İşletme yöneticilerinin rekabetçi piyasada ayakta kalabilmek için müşterileri ve pazar önceliği hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini belirtilmiştir (Miguel, 2015: 68). Rekabet kültüründe işletme yöneticileri müşteri odaklı liderliği sürdürmek zorundadır, çünkü rekabet kültüründe öncelik müşteri memnuniyetidir (Han, 2012: 215).

İşletme yöneticilerinin rekabet kültüründe bir diğer önceliği işletme sahiplerini memnun etmektir. Rekabet kültürünün nihai hedefi yüksek pazar payı, gelir, yüksek kar, büyüme ve üretkenliktir (Hartnell, Ou ve Kinicki, 2011: 291). Etkili bir organizasyon kültüründe işletme yöneticileri, şirketin iş yolculuğunu piyasada kolay ve rekabetçi hale getirmek için organizasyon üyesinin değerlerini, önceliklerini ve davranışlarını kullanmaktadır (Eaton ve Kilby, 2015: 5). Adil rekabet ve paydaşların memnuniyetinin uygun şekilde hizalanması, örgüt kültürünün etkinliği için önemlidir.

Örgüt kültürü alanındaki önceki ampirik çalışmalar, çeşitli coğrafi bölgelerde kültürel kabul farklılıklarının varlığını göstermiştir (Engelen, Flatten, Thalmann ve Brettel, 2014: 735). Örneğin, Shim ve Steers (2012) Güney Koreli şirketlerde Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'daki örgüt kültüründen daha hiyerarşik ve klan kültürünün varlığını saptamıştır (s. 585). Diğer çalışma bulguları da Güney Koreli şirketlerde Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'dakinden daha fazla işbirlikçi kültürün varlığını ortaya koymuştur. Buna karşılık, Shim ve Steers (2012), Güney Kore şirketlerinden ziyade Amerika Birleşik Devletleri'nde risk alan, yenilikçi, iddialı ve geleceğe yönelik işletme yöneticilerinin bulunduğunu belirlemiştir.

#### **1.1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Örgüt kültürü, insanların nasıl davranması ve etkileşimde bulunması, kararların nasıl alınması ve iş faaliyetlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin ortak değerler, inançlar ve varsayımlardan müteşekkildir. Bir kuruluşun kültüründeki kilit faktörler,

kuruluşun tarihini ve çevresini ve ayrıca onu yöneten ve onun için çalışan insanları ifade etmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2010: 123).

Örgüt kültürünün temelinde değerler, normlar ve varsayımlar yatmaktadır. Örgüt kültürünün görünen unsurlarının başında törenler, gelenekler, hikayeler, efsaneler, semboller, dil ve kahramanlar yer almaktadır (Konuk, 2006:44). Değerler, sürekli başvurduğumuz içsel referanslar olarak kararlarımızı ve dolayısıyla hayatımızı etkilemektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2010: 129). Değerler bireylerin veya örgüt toplulukların etik düzeylerini ve yetkinliklerini ele almakta, karşılaştırma yaparken sahip olunan bazı değer standartlarına atıfta bulunmaktadır. Ayrıca, inanılan değerlerden hareketle bireylerin ve örgüt topluluklarının sahip olması gereken değerler ile davranışlara ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu nedenle, değerlerle ilgisi olmayan insan davranışının olmadığı varsayılabilir. Değerlerin dikkate değer en etkin fonksiyonu, çeşitli durumlarda davranışlara yol gösteren kişisel standartlar sağlamaktır (Hodgkinson, 2008: 142).

Diğer yandan, değerler statik olmaktan ziyade aktif ve dinamik hakikatler olarak ele alınmaktadır (Yaman, 2009). Sanayi Devrimi'nin getirdikleriyle birlikte çağdaş siyasi hareketler neticesinde çok farklı alanlarda değişim ve dönüşümler meydana gelmiştir. Değişim ve dönüşümler toplumsal, politik ve iktisadi düzeni kökten dönüştürmektedir. Bu nedenle, teknoloji, iktisadi ve politik hayat, toplumların hayat şekilleri ve bireysel hayatlar değişime uğradığından bireysel ve toplumsal değerler de süreç içinde dönüşmektedir. Anılan değişim, çağın değişimiyle birlikte değer yargılarının da evrilmesine sebep olmaktadır. Bu çerçevede, söz konusu değişim bireysel ve toplumsal değerlerin yanı sıra, örgütlerin değerlerinde de meydana gelmektedir.

Organizasyondaki tüm üyelerin inanması beklenen ortak değerler örgüt kültürünün dikkate alınması gereken parçalarından biridir. İnsanların paylaştığı değerler ve inançlarla başlayan kültür, bir örgütteki sistemini şekillendirmektedir. Schein'in (2010) vurguladığı gibi örgüt bu temel anlayışı hem iç hem de dış uyum ve entegrasyon problemlerinde ele almaktadır (s. 167).

Değerler geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, kültürün görünmez, subjektif, içe dönük bir yönünü oluşturmakta, örgütün sorunlarının halledilmesinde rasyonel çözüm yollarını göstermektedir. Değerler bir örgütün genel hedeflerini, misyonunu ve vizyonunu yansıtmakta olup, örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi dahilinde farklı biçimlerde ifade edilmektedir (Battal, 2007: 27). Bir örgütte paylaşılan

değerler sistemi olan örgüt kültüründe değerler, örgüt kültürünün diğer unsurlarına göre daha geçerli olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerin çalışmalarının veya davranışlarının gerekçesi sorgulandığında anılan davranışa rehberlik eden değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, açık kapı politikasının uygulandığı bir örgütte işgörenler arzu ettiklerinde üstleriyle görüşebiliyorsa, açık kapı anlayışı iletişimin o örgütte önemli bir değer olduğunu ortaya koymaktadır (Köksal, 2007: 35-36).

Değerler, bireyleri, grupları ve toplumları birbirinden ayıran önemli duyguların oluşturduğu kavram ve fikirlerle ilintilidir. Bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarındaki bir ölçüt olan değerler, örgüt içinde başarı için temel standartları belirleyen kavram ve inançlar olarak da ele alınmaktadır. Çalışanların çalışmalarını ve eylemlerini karakterize etmeye ve değerlendirmeye hizmet eden kriterlerin kaynağı olan değerler, çalışanın davranışının örgüt yapısına uygun olup olmadığını ortaya koymaktadır. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, örgütün içinde bulunduğu topluluğu örf, adet, gelenek ve dini inanç sistemi ekseninde gelişmektedir (Köksal, 2007: 39-41).

Toplumsal ve kültürel bir canlı olarak insan, belirli bir topluluğun parçası olarak hayatını sürdürmektedir. Bireyin birlikte yaşamaya dönük yaklaşımı içinde bulunduğu toplumun ya da grup dahilindeki ilişkilerini belirli bir nizam içinde icra etmesini ve bu düzenin devamlılığı hususunda bazı normlara uymasını mecbur kılmaktadır. Başka bir deyişle, toplumsal düzenin sağlıklı işleyişi, ortak bir uzlaşıya veya sınırları ve kuralları belirlenmiş otoriter bir yaklaşıma dayanmaktadır. Birey, ilişkileri nedeniyle ister istemez içinde bulunduğu toplumun özü haline gelmektedir. Sosyal kontrolün en belirgin araçları, sınırları genellikle yasalarla belirlenen kurallardır. Kurallara uyumun sağlanabilmesi ve kalıcı hale getirilebilmesi için kanunların yanı sıra toplumların değer yargılarının bir sonucu olarak kabul edebilecek olan toplumun informel vasıtalarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kurallar toplumun yerleşik inanç, örf ve adetleriyle açıklanabilmektedir (Nar, 2013: 273-274).

Diğer yandan, normlar bir toplumdaki bireylerin yapması gereken ve alması gerekli tutumları belirleyen kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Topluluğu birlik ve bütünlüğünü sürdürmek için bireylerin tutum ve davranışlarını ele alan her kültür, normları davranış rehberi olarak değerlendirmektedir (Güngör, 2011: 88).

Resmi normlar, kanun, yönetmelik, tüzük, genelge ve yönetim kurulu kararları gibi resmi ve yazılı kurallar olarak öne çıkmaktadır. Bu normların sonuçları bakımından cezalar ve ödüller karşılaşılmadan evvel bellidir. Resmi ya da yazılı olmayan normlar

bakımından ödül ve cezalar açıkça belirtilmemiştir. Gayriresmi normlara uyulmaması sonucunda karşılaşılan yaptırımlar daha ziyade bireysel kınama, alay etme, dışlama veya hakaret görmeye sınırlıdır (İçli, 2002: 105-106).

Normlar, çalışanlara organizasyon içinde nasıl davranacakları, diğerleriyle nasıl ilişki kuracakları ve diğerleriyle nasıl etkileşimde bulunacakları konusunda rehberlik eder. Normlar genellikle ihlal edilmemesi gereken kurallar olarak ifade edilmekte olup, bazen de açık ve net olarak yazılı olarak ifade edilmemektedir. Örneğin, üstlerle tartışmak ve kötü haberi veren olmamak gibi ortak normlar, o örgütteki tutum ve yaklaşımların olması gerektiği düzey hakkında bilgi vermektedir. Çalışanların organizasyonda rol oynamaları normlarla değerlendirilir. Bu nedenle, normlar sistem tarafından onaylanan ve beklenen davranışları tanımlar (Köksal, 2007: 43).

Normlar, belirli rollerdeki kişilerin uyması gerekli kurallar, talimatlar ve standartlar olarak da ifade edilebilmektedir. Bir toplumun kültürü büyük ölçüde normlardan teşekkül etmekle beraber, kültürel normlar kültürel değerlere dayanmaktadır. Örgüt bakımından örgütün kültürel değerlerine münasip olarak benimsediği davranış kuralları ve kriterleri bulunmakta olup, bunlara örgütün normları denilmektedir. Örgütsel normlar, insan davranışını önceden belirlemeye yardımcı olur. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken, örgüt üyelerinin kültürel normlarını bilme ve buna göre tutum ve davranış ile idari prensipleri uyarlama yükümlülüğü bulunmaktadır.

Varsayımlar, örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarını, bu nedenle de günlük eylemlerinin somut neticeleri üzerinde etkileri olan en kuvvetli kültürel unsurların başında gelmektedir. Varsayımlar, örgüt üyelerinin algı, düşünce, duygu ve davranışlarına yön veren, onların doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, mümkün-imkânsız gibi ön kabullerini oluşturan tartışılmaz gerçeklerdir. Varsayımların kuvvetli bir şekilde benimsenmesi nedeniyle örgüt üyelerinin bunları ihlal etmesi düşünülemeyecektir. Varsayımların bir diğer niteliği de bilinçsiz bir şekilde icra edilmeleridir. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilir ve bunları tartışmak veya değiştirmek konusunda tereddüt edebilirler. Varsayımlar, değerlerden daha derin bir zihinsel yerleştirmeye sahiptir. Bu nedenle, varsayımlar zamanla kazandıkları geçerlilik ile değerlere de yön verirler. Varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direnç alanı oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, varsayımlar organizasyondaki insanların dünyayı görme ve değerlendirme şekli olarak ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün özünü, insan doğasını, sosyal gerçekleri, gerçekleri ve örgüt üyelerinin etkileşimlerini oluşturan

varsayımlar aynı zamanda grubun farklı durumları ve etkileşimleri algılamak, hissetmek, değerlendirmek ve yargılamak için temel algısı ve referans çerçevesi olarak hizmet etmektedir (Şişman, 2002: 82).

Kültürel eserlerin organizasyon içerisinde birçok unsuru barındırdığı söylenebilir. Örgüt içindeki soyut unsurlardan somut unsurlara kadar pek çok unsur kültürel eser kavramı içinde yer almaktadır.

Liderler, organizasyonu ve kültürünü dış dünyaya temsil eden, yönetimin en üst kademelerinde yer alan kişilerdir. Örgüt kültürüne katkıda bulunur, çalışanları motive eder, örgütü ve kültürünü dış dünyaya temsil ederler. Kahramanlar, kişilikleri aracılığıyla şirketin ideallerini ve kültürünü sembolize eden kişilerdir ve organizasyonun her bir üyesinin bireysel performansını modelleyen kahramanlar da ulaşılabilir bir kişiliği temsil eder (Şahal, 2005: 38).

Liderler ve kahramanlar, şirketteki diğer insanların olmak istediği tiplerdir ve sıklıkla örnek alınır. Buradaki kilit nokta, diğer örgüt üyelerinin zihninde önemli bir yere sahip olan lider ve kahramanların, örgüt kültürünü benimseyen ve onun bir parçası olduğuna inanan bu bireylere güvenmeleridir.

#### **1.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürü modelleri kapsamında, literatürün önde gelen akademisyen ve uzmanlarının konuya ilişkin kuramsal yaklaşımları ele alınmaktadır.

##### **1.1.6.1. Sethia ve Glinow'un Modeli**

Örgütlerdeki ödüllendirme ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran Sethia ve Glinow örgüt üyelerini olumlayan bireylere atfedilen önemle değerlendirmiştir. Anlayış kültüründe performansa değil, insanların rahatına önem verilir ve iş birliği, ekip çalışması, uyum ve liderlerin sözlerini dinleme ön plandadır. Alakasız kültürde bireye ve bireyin performansının önemsiz olduğu, örgütlerde yeterli olmayan idare icra edildiğinden örgüt üyelerinin birçoğunda moral düşüklüğü ve yıldırmanın görüldüğünü belirtmiştir (Altındağ ve Akgün, 2015: 282). Onlara belirli bir özgürlük vermenin öneminin farkındadır. Titiz kültürde performans ve başarının iki önemli boyut olduğunu, ancak bireysel boyutun daha az önemli olduğunu belirtmiştir. Bütünleyen kültürde ise çalışana ve performansa birlikte değer verildiği, örgütlerin bireylere verdiği kıymet bakımından onlara belirli serbestlik tanıdığını ifade edilmektedir (Sethia ve Glinow, 1988: 408-416).

#### 1.1.6.2. Toyohiro Kono'nun Modeli

Toyohiro Kono, 30 yılı aşkın bir süredir Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Strateji alanında ders veren Tokyo Gakushuin Üniversitesi İşletme Fahri Profesörüdür. Kurumsal Strateji alanında önde gelen bir araştırmacı olan Kono, çok sayıda yayın yapmakla birlikte, Long Range Planning dergisinin Japonya ve Güney Doğu Asya Editörlüğünü de yürütmüştür (Kono ve Clegg: 2001:21).

Kono'nun kültür türlerini şu şekilde belirtmek mümkündür (Tiryaki, 2005: 67):

- Canlı Kültür: Örgüt üyelerinin yeniliğe açık olduğu bu kültürde, ortak değerler paylaşılır ve bir aile duygusu içinde hareket edilir. Örgütün hedefleri açıkça anlaşılır olup, çalışanlar yaptıkları işin manasını bilirler. Stratejiler üretmeye ve etkin bir şekilde uygulamaya uygun bir kültür olmasının yanında, anılan kültürün yüksek verimliliğe sahip olduğu ifade edilir.
- Lider Odaklı ve Canlı Kültür: Bu kültürlerde organizasyonun mensupları genellikle örgütün kurucu liderini izlerler. Çalışanlar, liderin kabiliyetlerine ve üst yönetimin fikirlerine itimat ederler. Yönetimin kararları tutarlı olduğu müddetçe bu tür kültürler fonksiyonel olmayı sürdürmektedir.
- Bürokratik Kültür: Bu kültürün uygulandığı örgütlerde kurallar ve standartlar yüksektir. Çalışanların davranışları katı kurallarla belirlendiğinden, işgörenler sınırlı olduklarından risk almaktan kaçınırlar.
- İstikrarlı Kültür: Eski davranış kalıplarının tekrarı esastır. Bilgi edinme yolu içseldir ve organizasyonda çevresel değişikliklere karşı bir duyarsızlık mevcuttur.
- Güçlü Bir Lider Eksenli Kültür: Üst yönetim, kararlarının yanlış olacağını bilmesine rağmen otoriter bir tutum sergiler. Çalışanların işlerinde her türlü inisiyatif alma hakkı hiçbirisi yoktur.

Yaşayan kültür yapısında örgüt üyeleri yeni değişimlere uyum sağlayan bir niteliğe sahiptir. Bireyler değişikliklere kayıtsız kalamazlar. Lider odaklı ve canlı bir kültürde örgüt üyelerinin belli bir lideri takip etmesi ve takip etmesi mümkündür. Bürokratik kültürlerde çalışanların davranış kalıpları sabittir ve katı davranış kalıpları görülür. Statik kültür, canlı kültürden farklı olarak değişimlere duyarsız bir kültür yapısı sergilemektedir. Çevresel değişiklikler kuruluşun faaliyetlerini etkilemez. Güçlü bir lider

eksenine sahip istikrarlı kültür yapısında, üst yönetimin davranışlar üzerinde çok fazla söz sahibi olması mümkündür.

Örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayırmaya rehberlik ettiği için örgütleri tanımlayıcı bir unsur olarak kabul edilebilir, örgüt üyeleri tarafından belirli bir örgüt tipine özgü olduğu varsayılır ve benimsenir. Belirli davranış kalıplarının nasıl ve neden geliştiğini anlamak, organizasyonun tüm organizasyonlardaki kültürel yapısının incelenmesini gerektirir.

### **1.1.6.3. Hofstede Modeli**

Hollandalı araştırmacı Geert H. Hofstede, araştırmasını 53 ülke ve 3 bölgede 100 binden fazla IBM çalışanı üzerinde gerçekleştirmiş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin şu dört boyutu belirlemiştir (Hofstede, 2022:5-21)

- Güç Mesafesi Özelliği: Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütleri arasındaki gücün eşit olmayan dağılımıyla ilgilidir. Günlük hayata güç mesafesi yansımalar, eşitlik/hiyerarşi ikilemi, görevlerin yerine getirilmesi olaylara ve sorunlara biçim ve yaklaşımlarda kendini gösterir (Doğan, 2007: 68).
- Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, bilginin yetersiz veya belirsiz olduğu, karmaşıklığın olduğu, değişikliklerin hızlı ve öngörülemez bir şekilde geliştiği ortamlarda örgütün hissettiği kaygı düzeyiyle ilgilidir.
- Bireysellik ve Sosyallik: Bireysellik, insanların kendi ihtiyaçlarına mı alakalı, yoksa ait oldukları grubun ihtiyaçlarına mı daha fazla önem verdiğine dayanır.
- Erkeklik/dişillik özelliği: Kültürün bu boyutu, örgütte cinsiyetlere atfedilen rolleri ifade eder. Cinsiyet rolleri okul, aile, akran grupları sosyalleşme yoluyla aktarılır. Bazı özellikler bireylerin faaliyetlerini yürüttükleri kültürel yapıyı şekillendirir.

Bu özelliklerden güç mesafesi özelliği, toplum üyelerinin dağılımı ile bağlantılıdır. Toplumdaki bireyler güce eşit erişime sahip değildir. Bu, Hofstede'nin kültürel analizinin konusudur. Bu gibi durumlarda geleceğe yönelik beklentiler sağlıklı bir şekilde tanımlanamadığından ve risk orantılı olarak arttığından, bireyler sıklıkla belirsiz bir ortamda bulunmaktan kaçınmayı tercih etmektedirler. Bireyler bu tür olaylar sonucunda kaygı yaşarlar. Hofstede'nin kültür nosyonunun bu yönü, insanların belirsiz durumlarda ne kadar endişeli olduklarıyla ilgilidir. Her topluluğun kendi gereksinimleri vardır. Bu talepler bazı toplumlarda büyük ölçüde bireysel iken, bazılarında toplumun

tamamı tarafından belirlenmektedir. Hofstede, kültürel çalışmasında, birey ya da toplum odaklı olabilen kültürel yapıyı da ortaya koymaktadır.

#### **1.1.6.4. Handy ve Harrison Modeli**

Bu modelde kültürler, Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Battal, 2007: 114):

- Rol Kültürü (Apollo): Bürokratik ve hiyerarşik niteliklerin ve prensiplerin öne çıktığı, son derece resmi ve merkezi bir kültür türüdür.
- Görev Kültürü (Athena): Ana endişe, örgütün hedefleri ve bir görev etrafında organize edilen disiplinler arası görev gruplarıdır. Katılımcıların öz disipline sahip olduğu merkezi olmayan çalışma biçimleri önemlidir.
- Güç Kültürü (Zeus): Merkezi otoriteden kaynaklanan etki ve güç yoluyla merkeze bağlanır. Az sayıda rol, bürokrasi ve bir prosedür mevcuttur.
- Bireysel Kültür (Dionisus): Birey odak noktasıdır. Mevcut organizasyonel yapı, organizasyon içindeki kişilerin gereksinimlerini karşılamak ve desteklemek için mevcuttur.

Harrison-Handy'nin örgüt kültürü modeli, belirli konsantrasyon konularına göre sınıflandırılmıştır. Rol kültürünün odak noktası bürokratik sistemlerdir. Sorumluluk kültüründe örgütün amaçları, güç kültüründe merkezi otoritenin amaçları ve bireysel kültürde kişinin hırsları kritik öneme sahiptir.

#### **1.1.6.5. Deal ve Kennedy Modeli**

Olaya döngüsel analiz şeklinde iki değişkenle bakan Deal ve Kennedy (1982), çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. İki araştırmacı tarafından oluşturulan risk miktarı ölçütlerini kullanarak dört farklı kültür türü belirlemiştir. Çevrenin sunduğu belirsizlik ve kararın başarısına ilişkin çevreden alınan geri bildirim oranıdır (Naktiyok, 1999: 100).

Deal ve Kennedy tarafından tanımlanan bu dört kültür türü aşağıda sunulmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982: 126):

- Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim (Feedback) Kültürü: Çalışanların yüksek riskler aldıkları ve eylemlerinin doğruluğu ve yanlılığı hakkında hızlı geri bildirim

aldıkları kültür türüdür. Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğu için kahramanlar etrafında bazen artan bazen azalan örgütsel efsaneler oluşur.

- Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim (Feedback) Kültürü: Bu kültüre sahip kuruluşların liderleri ve kahramanları muhataplarını etkileme yeteneğini haiz etkin satış elemanlarıdır.
- Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim (Feedback) Kültürü: Kuruluşların faaliyet alanları ilgili yüksek riskler alırlar, ancak ürünleri, sahip oldukları pazarda kabul edilip edilmeyeceğine dair geri bildirimleri yavaşlatır.
- Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim (Feedback) Kültürü: Bu kuruluşlarda geri bildirim yavaştır, çalışanlara ne yaptıklarını değil, nasıl yaptıklarını söyler. Yaptıklarına odaklanır ve hiyerarşik düzeyde organizasyon ayrımları ve unvanları önemlidir.

#### **1.1.6.6. Quinn ve Cameron Modeli**

Quinn ve Cameron modeli kültürün örgütsel başarı ve etkinlikteki rolü üzerine kuruludur ve rekabetçi değerler olarak adlandırılan bu modelde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar adlarını taşıyan dört ana kültür türü ortaya çıkarılmıştır. Liderlik tarzları, içme hususları ve stratejik önem olarak sınıflara ayrılmaktadır (Yılmaz, 2006: 81).

Klan veya destekleyici kültür, çalışan odaklı bir liderlik, bağlılık, katılım ve ekip çalışmasını içermektedir (Han, 2012: 210). Adhokrasi veya girişimcilik kültürü, yenilikçi, yaratıcı ve uyarlanabilir özellikleri kapsamaktadır (Veisoh, Mohammadi, Pirzadian ve Sharafi, 2014; 121). Hiyerarşi kültürü, organizasyondaki faaliyetleri kontrol etmek için kurallar ve düzenlemelerin bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Sok, Blomme ve Tromp, 2014: 465). Pazar kültürü, rekabeti ve örgütsel hedef başarısını içermektedir (Pinho, Rodrigues ve Dibb, 2014: 382).

Klan kültürünün varsayımı ve değerleri, insan ilişkisini, iş birliğini, bağlılığı, güveni, sadakati ve desteği ele almaktadır (Fiordelisi ve Ricci, 2014: 77). Klan kültüründe yöneticilerin, çalışanlara organizasyonda bir mükemmellik kültürü oluşturmaları için ilham vermek ve motive etmek için demokratik bir şekilde hareket etmesi beklenmektedir (Miguel, 2015: 67).

#### **1.1.6.7. Byars Modeli**

Çeşitli teorisyenler örgüt kültürünü çeşitli şekillerde sınıflandırmışlardır. Byars'ın oluşturduğu örgüt kültürü ölçeği tekniği bunlardan en ilgi çekici olanıdır. Bu iki boyutlu

bir ölçektir. Katılımın karakteri boyutlardan biri iken, aktivitenin çevre ile ilişkisi diğeridir. İnsanların katılımı ve çevreye zarar veren eylemlere faaliyet denir. Bir şirketin seçim yapma, planları organize etme ve yürütme ve fikir üretme yöntemlerine faaliyetler denir (Eren, 2006: 150).

İşletmeler bu boyutta reaktif (dış çevreye tepki veren) veya etkili (dış çevreyi etkileyen, yönlendiren ve değiştiren) olarak sınıflandırılmaktadır. Tepkisel olan işletmeler pasiftir ancak çevresel tehditlerle karşılaştıklarında tepki verirler. Etkili firmalar ise çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış faktörlerle aktif olarak etkileşime girer ve etkileşime girer. Bağlantı ve etki derecesi bu boyut tarafından belirtilir. Katılımcı kültürlerde iletişim güçlüdür ve hem çalışanların hem de tüketicilerin beklenti ve isteklerine cevap verebilirler. Katılımcı kültürler buna denir. Öte yandan, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim ve bağlantı özelliklerinin düşük olduğu kültürlerde katılım yoktur. Byars, aşağıda listelenen çeşitli kültürel formları tanıtmıştır (Çıpa, 2014: 42-43).

- Etkileşim Kültürü: Bu kültürler, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Önemli olan ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşim kültürü, çevreyi etkilemekten ziyade rekabetin ve yeni teknolojilerin çevresel talep ve ihtiyaçlarını karşılama amacıdır.
- Entegre Kültür: Çalışanların ve müşterilerin gereksinimleri de aynı şekilde bu kültürden etkilenir ve değiştirilir. Bu, yeni ürünler veya hizmetler geliştirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek veya sadece çevreyi değiştirerek gerçekleştirilir. Rakipler hızlandı. Çünkü rekabet avantajı elde etmek için insanlığın tüm yaratıcı yeteneklerinden yararlanır.
- Girişimcilik Kültürü: Yeni ürün ve hizmetlerin tanıtılmasında son derece yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde karar alma süreçlerine katılım eksikliği nedeniyle işgörenlere dair yönelim de yetersizdir. Bireysellik yönü baskındır.
- Sistematik Kültür: Bu kültür tipinde, süreçlerin ve örgüt siyasetlerinin icrası ile faaliyetlerin yürütülmesinde sistemlere odaklanılmaktadır.

Bu kültürlerde karar verme, dış dünyayla karşılaşmalardan etkilenir. Görevler önceden tanımlanmıştır. Sonuç olarak, herhangi bir katılımcı yok. Çevrenin ihtiyaçlarını karşılamak için rutin faaliyetler devam etmektedir. Bu sınıflandırmaya göre Apple ve

IBM entegre bir kültürde, McDonald's ise interaktif bir kültürde. Girişimcilik kültürü, küçük patron kuruluşlar tarafından örneklendirilir.

#### **1.1.6.8. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli**

Peters ve Waterman'a göre mükemmel şirketlerin sekiz temel kültürel değeri ve davranışı şu şekildedir (Kılıç, 2006: 154):

- Hareketli Olmak: Sorunlarda ve analizlerde eylemden yana olmak gerekmektedir. Zaman harcamak yerine hızlı karar verilmesi zaman zaman örgüt bakımından olumsuz sonuçlar doğursa da proaktif davranmak önem arz etmektedir.
- Müşterilerle Devamlı İlişki Halinde Olma: Müşterilerle devamlı temasta olmak suretiyle, onların tercihleri doğrultusunda hizmet vermek ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutmaktır.
- Girişimciliği Teşvik Etme: Çalışanlara hareket ve inisiyatif özgürlüğü vererek girişimciliklerini arttırmak hızlı rekabet ortamında işletmenin gücünü artırmak önemlidir.
- İnsana Değer Vererek Verimliliği Artırma: İnsanlara gerekli önemi ve hak ettiği değeri vererek verimliliği artırmak, çalışanlar için önemlidir. Çalışanlara şirket için değerli oldukları duygusu yaratarak, işletmenin gelecekteki başarılarının birlikte paylaşılacağı bir atmosfer yaratmak gerekmektedir.
- Basit Yapı ve Az Sayıda Personel: Az sayıdaki personel hiyerarşi düzeylerinden oluşan basit bir organizasyon yapısıyla çalışır. Bu bağlamda, nicelikten ziyade nitelik daha verimli olacaktır.
- Temel Bir İş Değerine Önem Verme: Örgütün değerlerine bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personel tarafından kabul edildiği bir organizasyon iklimi oluşturmak, tüm personelin davranışlarına bu değerlerle yön vermeye çalışmak gerekmektedir.
- En Bilinen İşte Kalma: İş hayatında maceraperest olmama, aşırı risk almamak, en iyi bilinen ve sahip olunan iş alanlarında büyümeyi ve gelişmeyi ilke edinmektir. Ayrıca, örgütün iyi ve uzman olduğu alanlardaki faaliyetlerine ağırlık vermesi daha faydalı olacaktır.

- Gevşek ve Sıkı Kontrolün Bir Arada Kullanılması: Bir veya iki önemli noktada dikkatli, sürekli ve kontrol altında olmak, yöneticilere diğer konularda özgürlük vermek olarak ifade edilebilir.

Peters ve Waterman (1982), mükemmellik yolunda sekiz kültürel özelliği sıraladı. Bu temel özelliklere uymak örgütlerin başarılı olmaları ve hayatlarını devam ettirebilmeleri için oldukça önemlidir. Karakteristikler, başarılı şirketlerin kültürel yapılarını şekillendirir ve belirli bir şirkete özgü organizasyon kültürü yapısını oluşturur.

#### **1.1.6.9. Killmann Modeli**

Her şeyi yönlendiren sosyal bir enerji olarak örgüt kültürü örgüte hâkim olan inançları ve iklimi tanımlar. Davranışlara yansıdığını düşünerek örgüt kültürünün iki farklı işlevsel yönünden bahseder (Yıldız, 2006: 13):

- Bürokratik Kültürler: Bu kültür türü, hiyerarşik yapılar oluşturmuş, üyelerin görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış, kontrol mekanizmaları iyi kurulmuş ve değiştirilmesi çok zor olan kuruluşlar tarafından uygulanmaktadır.
- Yenilikçi Kültürler: Bu kültürün hâkim olduğu şirketlerde, beklenen asıl görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünyada çevreye ve ihtiyaçlara uyum sağlayabilmektir. Bürokratik kültürlerde örgüt kültürü yapısı yenilikçi kültürlerle karşılaştırılır. Bürokratik kültürlerde ne yapılacağı açıkça belirtilir ve değiştirilmesi zor iken, yenilikçi kültürlerde örgütsel kültür yapısı değişikliklere uyum sağlar.

#### **1.1.6.10. Pheysey Modeli**

Pheysey tarafından yapılan bu sınıflandırma, Harrison ve Handy'nin çalışmalarına dayanılarak yapılmış ve dört farklı kültürel boyut ortaya konmuştur (İpek, 1999: 123). Rol kültürü olan örgütlerde, yönetim sınıfının en üstte olduğu ve hiyerarşik bir düzende alt katlara indiği piramit benzeri bir yapı vardır. İş tanımları, kural ve davranışları düzenleyen prosedürler ve ücret belirleme ilkeleri önceden belirlenir (Pheysey, 1993: 15-17).

Başarı kültüründe kurallara uymak yerine işleri yapmaya ve başarıya önem veren geleneksel küçük organizasyonlarda görülen bir kültürdür. Başarı kültüründe insanlar işleriyle ilgilenirler ve bu kültürde insanların tatmin edici görevlerde çalışmaktan keyif aldıkları varsayılır. Güç kültürü mafyası ve aile şirketlerinde görülen bu kültürde kimileri

baskın kimileri de onların hizmetindedir. Güç kültüründe lider tüm güce sahip, her şeyi bilen kişidir. Bu açıdan astların uyumlu ve istekli olmaları beklenir (Pheysey, 1993: 17).

Devrimci komitelerde destek kültürü görülen bu kültürde çalışanların görüşlerine önem verilir ve herkes kendisini örgütün değerli bir üyesi olarak görür. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık ve aidiyet vardır (Pheysey, 1993: 18). Kùltürler, motivasyon yoluyla çalışanları etkiler ve böylece iş motivasyonu sağlar. Bu bağlamda, rol ve güç kültürleri, ödöl ve cezalarla dışsal olarak motive olma eğilimindedir. Başarı ve destek kültürlerinde bireyler kendilerini tatmin etmek için çalışırlar ve bu doğrultuda içsel olarak motive olma eğilimindedirler (Pheysey, 1993: 98).

#### **1.1.6.11. Wallach'ın Örgüt Kùltürü Modeli**

Wallach (Wallach, 1983) bir organizasyonun etkinliğinin iki ana kriterini belirlemiştir:

- Sonuçlar (ne);
- Sonuçlara nasıl ulaşıldığı (nasıl).

Uzun vadeli işletme stratejisi iki kritere dayanmaktadır:

- Sürdürülebilir karlılık;
- Güçlü örgüt kültürü.

Bir örgüt kültürü “nasıl” sorusuna yanıt vermelidir (Wallach, 1983: 31).

Örgüt kültürü bakımından ele alındığından Quinn'in ve Cameron'un yaklaşımları Wallach'ın teorisine oldukça benzerdir. Wallach, kültürlerin yekpare olmadığını, çok boyutlu alt kültür fenomenleri olduğunu ve sadece baskınlardan bahsedebileceğimizi vurgulamak için “kùltürel boyutlar” terimini kullanmaktadır. Wallach bürokratik, yenilikçi ve destekleyici üç ana kùltürel boyut belirlemiştir. Bürokratik kùltürel boyut, verimlilik, sonuç odaklılık, istikrar, güç, kontrol, sadakat ve rekabet bağlamında ele alınmaktadır. Yenilikçi kùltürel boyutta, kişisel yaratıcı özgürlük, değişime yönelme, yenilik ve risk alma hususları öne çıkmaktadır. Destekleyici kùltürel boyutta ise, birlik (“biz” bilinci), takım, sadakat, karşılıklı saygı, güven ile geleneğe güven kavramları Wallach tarafından ele alınmaktadır (Wallach 1983: 29-39).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, tanımı ve iş tatmini üzerinde etkili etmenler bu bölümde ele alınmaktadır.

##### 2.1.1. İş Tatmini Kavramı

13. yüzyılda ortaya çıkan bir kavram olan tatmin, Latince yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden üretilmiştir (Bağcı, 2018: 312). İş tatmini kavramı günümüzdeki anlamıyla meslekler ve işler şekillenmeye başladıktan sonra gündemdeki yerini almaya başlamıştır. Anılan kavramın, sanayi devrimiyle başlayan kapitalist gelişme döneminde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Geçen süre zarfında kavramın insani yönü daha belirgin hale gelmiştir.

Araştırmacılar için en önemli konulardan biri, hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçiren kişilerin istihdamlarına karşılık verdikleri tepki olarak tanımlanan iş tatmini olmuştur (Belsem, 2018: 12). İş tatmini kavramı, başlangıcından bu yana pek çok farklı şekilde ele alınmıştır. Cranny, Smith ve Stone’un (1992) araştırmalarına göre, iş tatmini üzerine beş binden fazla araştırma ve çalışma bulunmaktadır (Kök, 2006: 292). İş tatmini, pek çok araştırmaya konu olmasının da kanıtladığı gibi, bireyler ve işletmeler için son derece önemli bir kavramdır.

##### 2.1.2. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini kavramı kapsamlı bir şekilde incelenmiş olup, bu konuda farklı teknikler ve yaklaşımlara rastlanılmaktadır. İş tatmini, en geniş anlamıyla, çalışanların iş çevrelerine yönelik olumlu davranış veya duyguları olarak tanımlanmaktadır (Urhan, 2014: 2). İş tatmini bireyin çalışma hayatı ile işyeri koşulları arasındaki uyumun yanı sıra, çalışanın işine karşı duyduğu olumlu tutum sonucunda ortaya çıkan tatmin duygusu şeklinde nitelenmektedir (Engin, Ünsar ve Oğuzhan, 2020: 18).

Öte yandan, bireylerin hayata olumlu bakmasına, çevresiyle birlikte huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmesine katkı sağlayan tatmin kavramı, özellikle çalışanların memnuniyet düzeyine odaklanmaktadır. İş tatmini ise insanların hayatlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirdikleri düşünülürse oldukça anlaşılır bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Güven, 2020: 135).

Aşağıda söz konusu kavramın bazı tanımları ve ifadeleri yer almaktadır (Yoğun, 2014: 27).

- Bir çalışanın istihdamına veya iş deneyimine değer verildiğinde, bu olumlu bir sonuç üretmektedir.
- İnsanlar işlerini yaparken olumlu duygular yaşarlar ve eğlenirler.
- Çalışanın işine ilişkin olumlu veya olumsuz duygusudur.
- İnsanların işleri hakkında nasıl hissettikleriyle alakalıdır.
- Bireylerin çalışmaktan keyif aldıkları iş arkadaşlarıyla başarılı olmanın verdiği tatmin hazzıyla profesyonel bir işten kazandıkları parasal kazançtır.
- İnsanların işlerine karşı olumlu ve olumsuz tepkileridir.
- Kişinin yaptığı iş sonucunda elde ettiği mutluluk düzeyidir.

Örgütlerin temel amaçlarından biri, çalışanların işlerinden tam anlamıyla tatmin olmalarını sağlamak olmalıdır. Gelişen teknolojiye ilave olarak, çalışan bileşeni bir organizasyonun uzun vadeli uygulanabilirliği için kritik önem taşımaktadır.

Diğer yandan, çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için işlerini sevmeleri gerekmektedir (Türk, 2007: 67). İşini severek yapan çalışanların iş yaşamlarının yanı sıra, sosyal yaşamları da olumlu yönde etkilenmektedir. Birçok işgören, iş ve özel hayatlarının büyük bir kısmını iş arkadaşlarıyla birlikte geçirmektedir. Netice itibarıyla iş tatmininin sağlanması, çalışanın hem kişisel hem de iş hayatında memnun olmasını sağlamakta olup, sadece maddi açıdan değil psikolojik açıdan da kritik bir önem taşımaktadır (Yoğun, 2014: 28).

### **2.1.3. İş Tatmini Üzerinde Etkili Etmenler**

İş tatmininde etkili olan etmenler, kişisel ve örgütsel etmenler olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.1.3.1. Kişisel Etmenler**

Çalışanların istihdam beklentileri büyük ölçüde kişisel özelliklerine göre belirlenmektedir. Kişi eğitime, toplumdaki sosyal statüsüne ve ikili ilişkilerine göre iş arayacaktır. Ayrıca, bu özel özellikler yapacağı işin gelecekteki yerini de etkileyecektir. Çalışanın iş yaşamına ilişkin beklentileri kişiliğiyle bağlantılı olduğundan, iş doyumuna

katkı sağlayan unsurlardan ilk olarak bireysel niteliklere bakmak gerekmektedir (Ateş, 2005: 96).

Yaşı ilerlemiş çalışanların işlerine ve kuruluşlarına bağlılıkları, iş deneyimlerinin bir sonucu olarak artabilmektedir. Bunun sonucunda da işlerinden daha memnun olabilmektedirler. Genç çalışanlar ise çalışmaya başladıklarında, terfi ve diğer iş olanakları aramaya daha hazırdırlar. Netice itibariyle, gençlerin memnuniyet düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşük olabilmektedir (Ateş, 2005: 97).

Konuya ilişkin çok sayıda çalışma yapılmış olup, bazı akademisyenler, yaş ile memnuniyet düzeyi arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, 25 yaş altı ve 45 yaş üstü çalışanlar yüksek düzeyde iş tatmini bildirmektedir. Başka bir deyişle, iş tatmini başlangıçta çok iyi seviyelerdedir. Ancak, daha sonra düşmeye başlamaktadır. Kişinin mesleği ilerledikçe doyum derecesi de artar (Akbal, 2010: 51).

Öte yandan, iş tatmini ve kıdem arasındaki bağlantı oldukça karmaşıktır. Çalışanların işe başladıkları ilk andan itibaren iş doyumları yüksektir ve kariyerlerinde yükselme ve yükselme şansına sahip olduklarına inandıklarında hem memnuniyetleri hem de bağlılıkları yükselebilmektedir. Bir kişi bir işte yeni olduğunda, kendini tamamen işe adanmış olup, kendini geliştirme, terfi ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olan yeni becerilerin keşfine odaklanmaktadır. Bununla beraber, zamanla, bu yüksek memnuniyet derecesi kaybolmaya meyillidir. Bazı araştırmalara göre yaşlı çalışanlar iş yerinde daha doyumludur (Akbal, 2010: 52). Ancak bazı araştırmacılar ise, bir çalışanın kıdem düzeyi yükseldikçe, iş deneyimlerinden yararlanma arzusunun azaldığına inanmaktadır. Bu sonuca hem ülkemizde hem de Amerika’da yapılan çalışmalar sonucunda ulaşılmıştır (Yaman, 2009: 62).

Eğitim, insanların duygu ve tutumlarını şekillendirmede en etkili yönlerden biridir. İnsanların bakış açıları, bilgi seviyeleri ve yetenekleri, eğitim seviyeleri yükseldikçe gelişmektedir. İnsanlar erken yaşta mesleğe başlayıp para kazanmak yerine hem zamanlarını hem de maddi kaynaklarını okulda harcamakta ve sağlam bir eğitim aldıktan sonra nitelikli çalışanlar olarak iş gücüne girmektedir. İş hayatında maaş, çalışma koşulları, sosyal statü gibi çeşitli beklentileri bulunmaktadır (Gürsel ve İzgar, 2003: 149-150).

Bununla birlikte, yukarıda ele alındığı üzere, iş hayatındaki maaş, çalışma koşulları ve sosyal konum gibi farklı beklentilerin iş mutluluğu üzerinde olumsuz bir

etkisi de olabilmektedir. Eğitim konusunda araştırma yapan Klein ve Meher'e göre, eğitim düzeyi yüksek kişiler benzer durumdaki kişilerle kıyaslama yaparlar ve eşit veya daha iyi olduklarını gördüklerinde tatmin olurlar, tersini gördüklerinde ise tatmin olmazlar. Eğitim düzeyi ve imkanları yüksek olan ülkelerde herkesin eğitim düzeyine uygun iş bulmak zor olmakta ve bu da iş doyumunun düşük olmasına neden olmaktadır (Sönmez, 2014: 40).

Doğal kalıtımla gelen özellikler ve insanın çevresinden edindiği tüm özellikler kişiliği oluşturur. Biçimler, insanların yeteneklerinin, duygularının ve tutumlarının, davranışlarının, görünümünün ve çevrelerinin uyarlanmasını içermektedir. Bu anlamda, kişiyi diğerlerinden ayıran ve kişiyi kendisi gibi gösteren özelliklerin tamamını ele almaktadır. Netice itibarıyla kişilik bir kişinin ayırt edici özelliklerini temsil eden durum, hareket ve tutum olarak nitelenmektedir (Kaya, 1997: 194). Kişiliğin iş mutluluğu üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar, mutlu çalışanların daha uyumlu ve net kararlar alabilen, daha yüksek sosyoekonomik statüden gelen veya düşük sosyoekonomik statü kısıtlamalarını aşmış kişiler olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmalar ayrıca, işlerinden memnun olmayan kişilerin net kararlar veremediklerini, katı olduklarını ve hedeflerini belirlerken çevresel engelleri aşamadıklarını ileri sürmektedir (Ateş, 2005: 103).

Çevrenin boyutları her alanda olduğu gibi iş tatmini hususunda da sınırsızdır. İnsanlar üzerinde etkisi olan ve insanların ulaşabileceği tüm çevresel unsurları kapsamaktadır. Sosyokültürel çevre, insanların yaşam amaçlarının, topluma yönelik davranış ve tutumlarının, kültürel alışkanlıklarının, olaylara yaklaşım biçimlerinin, yaşam düzeylerini üreten ve etkileyen değişkenlerin tümünün şekillendiği ve etkilendiği ortamdır (Çobanoğlu, 2001: 12).

Araştırmalar iş mutluluğunu insanların sosyokültürel ortamlarından etkilendiğini ifade etmektedir. Bazı araştırmalarda eşlerin iş durumu, çalışan kadınların en küçük çocuklarının yaşı ve ailenin maddi durumu gibi sosyokültürel faktörlerin iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir (Akbal, 2010: 54).

Diğer taraftan, çalışanların iş tatmininde beceri ve yeteneklerin de etkisi bulunmaktadır. Yetenek, bir kişinin zihinsel veya fiziksel performansının hemen hemen tüm yönlerini etkileyen özellikler olarak tanımlanabilirken, beceri belirli bir amaç için öğeleri manipüle etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2005: 137). Çalışanların yetenekleri, eğitim geçmişleri ve önceki iş deneyimleriyle biçimlenmektedir. Çalışanlar,

önceki işlerinde yeni beceriler öğrendikleri gibi, yeni çalışmaya başladıkları kurumda da yeni beceriler öğrenebilirler.

### **2.1.3.2. Örgütsel Etmenler**

Kuruluşlar, doğru malzeme ve insan kaynakları karışımına sahip oldukları takdirde başarılı olabilirler. Tutarlı ve motivasyonu yüksek olan işgören, üretkenliği ve performansı artırmada önemli bir unsurdur. Motive olmamış bir çalışan, sorumluluk almaktan kaçınarak yeteneklerini ve becerilerini gösteremeyecektir. Çalışanın özel beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarması ve uygulaması için içgüdü ve farkındalığı uyandırılmalıdır. Bu, ödüllendirme yoluyla personele ilham vererek başarılacaktır. Kişi ve kurumlara, işlerini yapmaya daha istekli hale getirmek ve performanslarını olumlu yönde geliştirmek amacıyla verilen ödüllerin tümüne ödüllendirme denilmektedir. Ödüllendirmenin amacı, bireysel veya ekip çalışması verimliliğini artırmak, diğer çalışanları etkilemek, örgütsel başarı ve performansı artırmaktır (Altındağ ve Akgün, 2015: 282).

Çalışanların çabaları ve başarıları ödülleriyle takdir edilmektedir. Bu ödüllere ücret artışları, ikramiyeler, primler gibi maddi unsurlarıyla güçlendirme, takdir, teşekkür gibi manevi unsurlar da dahil edilebilmektedir. Yakın vadede çalışanlar için tatmin ve memnuniyeti teşvik etme açısından, maddi ödüller maddi olmayan ödüllerden daha fazla memnuniyet sağlayabilmektedir. Maddi olmayan faydalar ise çalışanları daha çok çalışmaya yönlendirmekte, çalışan için somut bir başarı ödülü görevi görmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73).

Öte yandan, ücret de önemli bir iş tatmini unsurudur. İşgören için bir gelir olan ücret, iş tatmininde en önemli faktördür. Özellikle günümüz koşullarında satın alma gücünün azalması ve ihtiyaçların artması ücretleri daha da önemli bir konuma getirmektedir. Ücret belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta yapılan işin tam karşılığı olmalıdır. Ücretin kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli veya yetersiz olması iş tatminini doğrudan etkileyecektir (Şimşir ve Seyran, 2020: 28-29).

Çalışan davranışı, organizasyonun ödül sisteminden olumlu yönde etkilenmelidir. Ödüllendirme hem performansın kalitesine hem de tamamlanan işin miktarına dayanmalıdır. Sonuç olarak ödüllendirme politikası, istenen performans düzeyi koşuluna dayalı, çalışan için anlamlı ve değerli, objektif ve ulaşılabilir amaca yönelik, tamamen açık ve işyerinde rekabetçi çabaya dayalı olmalı, örgütsel koşulları dengelemeli ve çalışanın ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamalıdır. Ayrıca, firmalardaki teşvik

programlarının temel amacı, yetenekli insanları örgüte çekmek ve çalışan devamlılığını sağlamaktır (Saylan, 2008: 35).

Vroom'a (1997) göre iş tatmini, çalışanların aldığı ödüllerle bağlantılı olup, ödülü kazanmak için harcanan çaba, performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Porter ve Lawler'in Vroom'un yaklaşımına benzeyen ancak ek özellikleri de bulunan modelleri, iş tatmininin performansa dayalı olduğuna inandıkları için bu konuda önemli rol oynamaktadır (Gümüş, 2015: 869). Teşvikler iş mutluluğuna katkıda bulunuyorsa ve başarı ödüllere yol açıyorsa, Lawler ve Porter'a göre ödüller başarı ve iş tatmini arasındaki yeni bağlantıdır.

Öte yandan, yönetim tarzı, idarenin örgütün çalışanlarıyla nasıl etkileşime girdiğini ve iş içinde oluşturulan politikaların nasıl uygulandığını açıklamaktadır. Çalışan iş memnuniyetini sağlamaya yönelik yönetim stratejisinin iki biçimi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını garanti altına almaktır. Katılım, çalışanın kendine saygı duyma talebinin yanı sıra şirket içinde kabul ve saygı görme talebini de karşılayacaktır. Mevcut işyerlerinde bu gereksinimi karşılayamayan çalışanlar, başka ortamlarda karşılamaya çalışacaklardır. Bu durumun bir sonucu olarak çalışan iş tatmini zarar görebilmektedir. Yönetim kararlarına katılan çalışanlar ise işlerine, meslektaşlarına ve işletmeye karşı olumlu tutumlar kazanır ve iş doyumları yükselecektir. Çalışan iş memnuniyetini sağlamaya yönelik yönetim stratejisinin ikincisi, çalışana ilk sıraya koymaktır. Çalışanın idare bakımından öncelenmesi çalışanda kendisine değer verildiği anlayışının güçlenmesine yol açmak suretiyle, iş tatmininin çalışan bakımından artmasına yol açacaktır. Bu anlamda, iş tatmini, yönetimin desteği, yakın ilgisi, takibi, bilinirliği ve personele herhangi bir şekilde katkı sağlamasından etkilenmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19).

İşgören katılımı ve kuruluş yöneticilerinden gelen destek motivasyonu artıracak ve bu da çalışanın memnuniyetine olumlu katkılar sunacaktır. İşyerinde tutulmayan sözler ve iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar, çalışanların pozitif enerjisini olumsuzla çevirebilmekte ve hoşnutsuzluğa yol açabilmektedir. Bu durumda tüm alanlardaki yöneticiler, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlayarak olumsuzlukları azaltabileceklerdir (Demir, 2005: 149-150).

Diğer yandan, yapılan araştırmalara göre örgütlerde yönetsel ve teknolojik gelişmelerin varlığı, örgütsel politikalarla kendini geliştirme ve kariyer yapma becerisi, çalışanlar arasındaki olumlu ikili ilişkiler ve etkileşim gibi faktörlerin tümü iş tatminine

katkıda bulunmaktadır. Yöneticinin tutumu ve yaklaşımı, çalışanların işlerinden memnun olup olmadıklarında önemli faktörler olarak görülmektedir. Bu kapsamda, maaşlar motive edici olarak yetersiz olsa bile iyi bir yönetici ve yönetim tekniği çalışanların iş tatminini etkileyebilmektedir. Bu, yönetim tarzının çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu ve kritik etkisini göstermesi bakımından oldukça önemlidir (Dursun, Çalışan ve Baş, 2017: 929).

İş arkadaşları ait oldukları gruplar ve içinde yaşadıkları toplum gibi işyeri unsurlarının tümü iş tatmini üzerinde etkilidir. Meslektaşların yeni işe alınan personel üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanlar sınırlı bilgi ve deneyime sahip olduklarından neyi ne zaman yapabileceklerinden emin olamayabilmektedirler. Bu kişiler işlerinden memnun olduklarında, yardımsever, arkadaş canlısı gruplar ve iş arkadaşlarıyla çevrelendiklerinde, şirkete daha bağlı hissedecekler, işlerine daha kolay uyum sağlayacaklar ve işlerinden keyif alacaklardır (Yaman, 2009: 57).

Diğer yandan, örgütsel adalet kavramı da bu çerçevede oldukça önemlidir. İnsanların iş arkadaşlarına, yönetime ve şirketle olan bağlantılarına karşı tutumlarını kapsayan bir sosyal yapı olan örgütsel adalet, çalışanların işyerinde adaleti nasıl algıladıkları ve adalete nasıl tepki verdikleriyle ilgilenmektedir. Saygı duygusu, güven, devamsızlık, işgücü devri, iş tatmini, kişilerarası ilişkilerde kalite, performans, örgütsel bağlılık, stres, iş güvenliği ve kaza raporları, işyeri düşmanlığı örgütsel adaletten etkilenmektedir (Karavardar, 2015: 140).

Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri, çalışan ve örgütsel hedefler arasında bir dengenin sağlanmasında, çalışan devir hızının düşürülmesinde ve çalışan verimliliğinin artırılmasında en önemli değişkenlerden biridir. Çalışanların örgütsel adalet düşünceleri güçlenerek örgütün amaçlarını içselleştirmelerini, örgütle özdeşleşmelerini, özveri duygularını artırmalarını, gönüllü olarak örgüt üyeliğini sürdürmelerini ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerini kolaylaştırmaktadır. Çünkü çalışanlar, kendilerine uygun davranılmadığına inandıkları bir organizasyona bağlı hissedemeyecek veya kendilerini bir bütün olarak şirketin bir parçası olarak göremeyeceklerdir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 336).

Çalışanların üst düzeyde performans gösterebilmesi için öncelikle örgütün hedefleri doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir. Her şirket, çalışanlarının ihtiyaçlarını, isteklerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Çünkü bir

örgütün performansı ve ilerlemesi, çalışanlarının motivasyonu, başarısı ve memnuniyetleriyle belirlenmektedir (Ateş, 2005: 117).

İşgörenler, çalışma hayatları boyunca patronları tarafından övülmek isterler, ancak eleştirilerden ise rahatsız olurlar. Netice itibariyle, övgü çalışanın iş memnuniyetini artırırken, yapılan işin sonuçlarına göre övgüyü hak ettiği düşünülen çalışanın bir sonraki işinde iyi bir iş çıkarması için temel oluşturmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların çabaları patronları tarafından bir ölçüde takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir (Başaran, 2004: 204).

## **2.2. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık hususunu ele alabilmek için aşağıdaki unsurları ele almanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

### **2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık bireyin örgüte dahil olma, bağlılık hissetme ve örgütsel değerlere inanma, kendini tamamen işe verme gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Bayrak Kök ve Uçar, 2018: 239). Bağlılık söz konusu olduğunda, erken araştırmalar bu fikri özdeşleşme, bağlılık ve sadık olma başlığı altına yerleştirmiştir. Bu tutumsal bir bakış açısı bir çalışan tarafından şirkete kurulan duygusal bağlılık veya bağlantıyı içermektedir. Örgütsel bağlılık olarak da adlandırılan bireyin örgüte bağlılığı, işte kalma arzusu ve şirketin amaç ve değerleriyle uyumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyler, kişisel inançlarının ve hedeflerinin şirketle ne derece ilişkili olduğunun farkındadır ve bu nedenle bunu örgütsel bağlılıkla bağlantılı olarak görürler. Kısaca örgütsel bağlılığı, kişinin örgütünün amaçlarına, ilkelerine, vizyonuna ve değerlerine bağlılığı olarak tanımlamak mümkündür (Karabetyan, 2020: 49-50)

Öte yandan, söz sahibi olmanın ve kişinin iş performansı ve iş rolü hakkında geri bildirim almasının çalışanlar arasında daha fazla örgütsel bağlılığa neden olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 185). Daha fazla kontrol ve daha fazla destek, daha fazla çalışan katılımı ve bağlılığı sağlarken, daha fazla kontrol ve daha az desteğe sahip olmak, çalışan katılımını ve bağlılığını azaltmaktadır. Örgütsel bağlılık yönetimin şirket kültürünü ve zarafetini teşvik etmek için aldığı önlemlere kadar uzandığını göstermektedir. Kendini işine daha fazla adanmış çalışanlar, yeteneklidir ve şirkete sürekli olarak katılır (Boles, Bursk, Ho Paillips ve Perdelwitz, 2007: 39). Ayrıca, gelecekteki ödülleri ve ilerlemeyi bekleyen çalışanlar daha bağlı olacaktır.

### 2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

“Bağlılık” birçok faktörle ilişkisi nedeniyle çok farklı araştırmalara konu olmuştur. İşten çıkarılma, performans gösterme, tatmin olma ve ayrılma gibi sayısız faktör nedeniyle bağlılık incelenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171). Örgütsel bağlılık, bir kişinin kendi organizasyonu ne kadar güçlü bir şekilde özdeşleştiği ve organizasyona ne kadar dahil olduğunu göstermektedir. Bu kavramları doğru bir şekilde anlamak için zihinsel ve davranışsal yönleri incelemek gerekir.

Örgütsel bağlılık konusunda, işe bağlılık, sadakat ve şirketin ideallerine olan inanç gibi fikirleri içeren çerçevesi bilinmektedir. Çalışanların şirketin amaçlarını ne ölçüde desteklediği ve bu amaçları desteklemek için ortaya koymaya hazır oldukları amaç olarak ifade edilen örgütsel bağlılık,

- kurumsal üyeliğe önem verme isteği,
- örgütün ideallerine ve hedeflerine olan inanç ve kabul,
- önce organizasyon zihniyeti

olarak da nitelenmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 501).

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, iş başında istikrarlarının güçlü olduğunu gösteren bir çalışanın işine bağlılığı zayıfsa, ayrılmak veya devamsızlık yapmak istemezler. Düzenli olarak işe gelmeyen çalışanların özverili olmayabileceği, ancak kültürel kökenleri gibi diğer faktörlerin rol oynayabileceği vurgulanmalıdır. Kendini adanmış çalışanların, firma talep ettiğinde taviz verme olasılığı daha yüksektir: Örgütsel bağlılığı daha yüksek olan çalışanlar, örgütün başarısını sağlamak için daha fazla fedakârlık yapmaya isteklidir. Açıkçası, fedakârlık pahalı olmak zorunda değildir çünkü küçük eylemler bile bireyin bağlılığını güçlendirebilir. Yine de, özetlenen faydaların ışığında, çalışanların düzenleyici taahhütlerini haklı çıkarmaktadır (Hammer ve Avgar, 2017: 254).

### 2.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler

Örgütsel bağlılık hususunda etkili faktörler kişisel ve örgütsel etmenler olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### 2.2.4.1. Kişisel Etmenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum ve kıdem olarak sıralanmaktadır. Örgütsel bağlılık açısından yapılan incelemelerde, kadınların meslektaşlarıyla iletişim, iş güvenliği, sık iş değiştirmeyi sevmeme ve istikrardan yana olma gibi nedenler örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Öte yandan, kadınların aile yaşantılarına daha fazla önem vermesi ve örgütsel hedeflerine ikinci derecede önem vermesi, örgütlerin kadın çalışanlara göre erkek çalışanları daha çok tercih etmesi kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır. (Güllüoğlu, 2011: 41).

Çalışanların yaş dönemleri onların beklentilerini, tutumlarını, isteklerini ve dolayısıyla işlerine bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Çakır, 2001: 72). İş hayatına yeni başlayan gençlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, yaşı daha büyük çalışanlara göre daha düşüktür. Daha iyi fırsatlar sunabilecek bir iş bulma ümidi ve memnuniyetsizlik bu duruma neden olmaktadır. Ancak, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır (Kıraç, 2012: 96).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların sürekli beklenti içinde olması, örgüte bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır (Balay, 2000: 89). Ancak, kıdem ve yetkinlik düzeyi arttıkça bağımsız karar verme olanağı, sorumluluk duygusu ve inisiyatif artmakta ve bu durum çalışanın işe aidiyetini sağlayarak örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Ferik, 2002: 9).

Evli ve özellikle çocuklu işçiler daha fazla insandan sorumlu oldukları için kendilerini bekâr işçilerden daha fazla çalışmak zorunda hissetmektedir. Bu durum ekonomik istikrarı sağlama anlayışından etkilenmektedir. Bu nedenle, ekonomik koşullar nedeniyle evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek düzeydedir (Kıraç, 2012: 98).

Bir işte çalışılan süreyi gösteren kıdem bağlamında, kıdemi fazla olan bir çalışanın daha yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olacağı öngörülmektedir. Çalışanların kıdem tazminatı, izin hakları, statüleri, kıdeme göre ücret düzeyleri gibi nedenlerle örgüte bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Öte yandan, bazı görüşlerde devamsızlık, can sıkıntısı ve bitkinlik gibi durumların örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Ünüvar, 2014: 59).

#### 2.2.4.2. Örgütsel Etmenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel etmenler aşağıda sunulmaktadır. Araştırmalar, ücret düzeyinin çalışanların işten ayrılmaları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Düşük gelir, işçileri daha iyi ücret almanın yeni yollarını aramaya itmektedir. Örgüt içinde geçici olduğunu düşünen çalışan yeni fırsatlara açıktır (Gündoğan, 2009: 31).

Çalışanlar, ücretlerini her zaman benzer kuruluşlarda yakın pozisyonlarda çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Bu nedenle, ücretlerin adil ve yeterli olması oldukça önemlidir. Çalışanlar bağlı oldukları örgütün ücret politikasını ne kadar adil algıarlarsa örgütsel bağlılık düzeyleri de o oranda yüksek olacaktır (Ünüvar, 2014: 55).

Diğer taraftan, işin doğası ve mahiyeti de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Toplumda statüsü düşük olduğu değerlendirilen bazı işler düşük örgütsel bağlılığa neden olabilirken, benzer şekilde statüsü toplum taraftan yüksek olduğu kabul edilen bazı işlerde çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Çalışanlar bu durumdan olumlu veya olumsuz etkilenebilmekte ve bu anlamda da örgütsel bağlılıkları düşük olabilmektedir (Ekinci, 2006: 40). Çalışanların kendi işlerine ilişkin yetki ve sorumluluklarının artması da planlama, denetleme ve organize etme yetenekleri iş zenginleştirmesi olarak karşımıza çıkmakta olup, bu durum onların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Gül ve İnce, 2005: 71).

Örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki ilişki Williams ve Hazer (1986) tarafından belirlenmiştir. Örgüt yöneticilerinin davranışları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütteki üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne kadar kontrolcü ve baskıcı olursa, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yeni fikirler üretmeleri o kadar zorlaşacaktır (Akt. Gündoğan, 2009: 29). Ayrıca, bir örgütteki yönetim uygulamaları arasında ahlaki değerleri korumak ve geliştirmek, etik uygulamaların yürütülmesini sağlamak ve örgütlerde etik bilincin sürdürülebilirliğini sağlamak da sayılmaktadır. Bu uygulamanın örgütün amaç, değer ve stratejileri doğrultusunda sürekliliği ve uygulanması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Zincir ve Tunç, 2018: 28).

Günümüzde örgütsel ödüller, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Örgütler, çalışanlarına yeni görevler ve dostane bir ortamın yanı sıra terfi fırsatları ve ikramiye sağladığında örgütsel bağlılığı artıracaktır (Balay, 2000: 63). Ayrıca, çalışanlara değer verildiğini ve takdir edildiğini hissettirmek ve ek finansal kazanç sağlamak örgütsel bağlılığın gelişimi için de oldukça faydalıdır. Ekip

çalışması, çalışanların paylaşım duygusunu geliştirerek motivasyonunu arttırmakta ve onlara verimli yapılan işin bir parçası olma hissini vermektedir. Ortak kararlar ve başarılar örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Dolu, 2011: 45).

Örgütsel bağlılık açısından örgütsel adalet dağıtımıcı, prosedürel (etkileşimli) ve usul adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir. Dağıtıcı adalet, görevlerin, sorumlulukların ve ödüllerin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtıldığı algısıyla ilgilidir. Prosedür adaleti, örgütün çalışanları doğrudan etkileyecek kararlar alma sürecine çalışanların katılımına ilişkindir. Usul adaleti ise kara alma sürecinde alınan kararlarda izlenen yöntemlerle ilgilidir. Uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığı anlamına gelmektedir. Örgütün hizmetlerinde ve yeniliklerde çalışanların alt düzey de olsa fikirlerine yer vermesi örgütsel bağlılığı sağlayacaktır (Ertürk, 2003: 154).

### **2.2.5. Örgütsel Bağlılık Kuramları**

Bu bölümde, örgütsel bağlılık kuramları ele alınırken, Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Becker, Meyer ve Allen, Penley ve Gould ile Staw ve Salancik kuramları tartışılmaktadır.

#### **2.2.5.1. Kanter Kuramı**

Kanter (1968) tarafından tanımlandığı üzere örgütsel bağlılık, bireylerin kendi özelliklerini sergilemelerine ve ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olan sosyal olarak yapılandırılmış davranış kalıplarını takip etme bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Kanter'e (1968: 500) göre bağlılığın üç farklı kategorisi bulunmaktadır. Bunlar: devamlılık, uyum ve kontrol olarak sıralanmaktadır. Sürekli katılım taahhüdü, aktörlerin bir sosyal gruba katılmaya devam etme veya bir sosyal grubun üyesi olarak kalma kararı aldığı Kanter'e dayanmaktadır.

Bir gruba veya sosyal bağlantıya bağlılık, uyum bağlılığıyla kastedilen husus olarak öne çıkmaktadır. Diğer üyeler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmak, herkesin mutlu olmasıyla birlikte bir ilişkinin sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Kontrol bağlılığı, standartları koruma ve grubun otoritesini takip etme taahhüdünün ne kadar olumlu bir şekilde motive edildiğinden kaynaklanmaktadır. Yüksek derecede sosyal organizasyon uyumu ve kontrol bağlılığı bu anlamda talep edilmelidir (Kanter, 1968: 501).

### 2.2.5.2. Etzioni Kuramı

Hesaplamalı araçsal veya taahhüt ile psikolojik veya ahlaki bağlılık arasındaki farka dayanan bir yöntem, hesaplı bağlılık kavramına bağlıdır. Kelimeleri daha yaratıcı bir şekilde kullanmak, daha fazla entelektüel uyarım sağlamaktadır. Etzioni'ye (1961) göre, takdir edildiğini hissetmek ile kabul edildiğini hissetmek arasında açık bir fark bulunmaktadır. Bağlılık, üç farklı kategoriye ayrılarak tanımlanabilmektedir. Bunlar, hesaplayıcı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Yabancılaştırıcı bağlılık, bir taahhüdü mühürleme yöntemidir. Bağlılık, uyum veya tuzak için kullanılabilir. Sadakat olarak tanımlanan bağlılığın tanımı, kişi zaten gitmeye karar vermişken kalma arzusu burada açıklanan durum için geçerli değildir. Örgütsel bağlılık teorisi ve araştırmasının amacı, hesaplayıcı (araçsal veya değişime dayalı) ve psikolojik (veya ahlaki) çeşitler dahil olmak üzere farklı bağlılık türlerinin birbirleriyle ilişkili olarak nasıl çalıştığını anlamaktır. Hesaplamalı, organizasyonel ve üyelerin değişim ilişkisine olan bağlılığına uygun olarak, organizasyon karşılıklı yarar ilişkisi içindedir. Hangi eli tercih ederlerse etsinler, her biri karşı taraftan talepte bulunmakta ve bu talepler karşılık olarak verilmektedir. Yeniden ifade etmek gerekirse, hesaplayıcı bağlılık, kullanım bağlantısının bir sonucu olarak kuruluş için önemli bir fayda olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık, kuruluş işçilere teşvikler sunmaktadır (Etzioni, 1961: 121-123).

İnsanlar, örgütle duygusal bağları olduğunda firmalarına sadık kalırlar. Bu çerçevede, hedefleri ve organizasyonun politikalarını dâhil etmek ve hatta bu hedeflerin benimsenmesi, bağlılığın tezahürleridir. Bunun nedeni, organizasyonun ideallerinin içselleştirilmesi ve çoğunlukla teşvik veya ödüllerden etkilenmemesidir. Birey, tatmin edici bir bağlantıyı sürdürmek veya yaratmak için etkiyi kabul etmelidir. Kuruluşla ilişkilendirilmekten memnuniyet duyması gerekmektedir. Örgütün ideallerine büyük saygı duyan birey, onları kendi idealleri olarak kabul etmez. Değerlerin içselleştirildiği ölçüde, hem kişi hem de organizasyon eşit öneme sahip olacaktır.

Morrow (2003: 495), kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık, çalışma grubuna bağlılık ve duygusal bağlılığı ele almaktadır. İş etiği, kariyer odağı, örgütsel odaklanma ve işyeri ekibi üyeliğiyle ilgilidirler.

#### **2.2.5.3. O'Reilly ve Chatman Kuramı**

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Özdeşleşme, birey ve örgüt arasındaki bu psikolojik bağın oluşmasını sağlayan en önemli faktördür. Bir kişinin, nesnenin, grubun veya organizasyonun idealleri, amaçları ve tutumlarıyla özdeşleşme, onlara bağlanmanın tek yoludur. Bireysel özdeşim, bağlanma nedenlerine ve bağlılığını ifade etme biçimine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, bireyin bir örgütün özelliklerini, ilkelerini ve değerlerini kabul etme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Çöl, 2004: 60).

#### **2.2.5.4. Becker Kuramı**

Örgütsel bağlılık, ilgili faaliyetin kesilmesiyle ilişkili maliyetin veya kaybedilen yan bahislerin farkına varmasından kaynaklanan bir faaliyete katılma eğilimi olarak görülmektedir. Becker ayrıca bağlılığı, diğer ödül kaynaklarının veya bir kişinin diğer yönlerinin beklenmedik katılımı olarak tanımlamıştır. Anılan kurama göre birey, örgüte yönelik duygusal bir bağlılık beslememekte, bağlanmadığı durumda kaybedeceğini değerlendirdiği için örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir. Bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşmaktadır (Allen ve Mayer, 1990: 373).

#### **2.2.5.5. Meyer ve Allen Kuramı**

Çalışanların psikolojik bütünleşmeyle işte kalma durumu, günümüzde bilimsel çalışmalarda en çok kullanılan bağlılık teorilerinden biri olan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık teorisiyle tanımlanmaktadır. Çalışanların neden şirkette kaldıkları ve ayrılmadıkları konusu, üç bileşeni içeren teorinin merkezinde yer almaktadır. Model, her biri farklı bir yoruma sahip olan üç boyuttan da etkilenmektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

Allen ve Meyer, fikri yarattıklarında iki boyutlu, duygusal ve sürekli olduğunu düşündüler. Teorinin ahlaki sorumluluk boyutu daha sonra normatif bağlılık eklenerek tamamlanmıştır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın gerçekleşebilmesi için çeşitli koşulların bulunması gerekmektedir (Kaya, 2007: 79).

Kuruluşun normları, ilkeleri ve değerleriyle özdeşleşme, bireyin kuruluşun yararına ortak çalışmaya katkıda bulunmaya hazır olması ve çalışanın şirkette kalma arzusu bu koşulların başında gelmektedir. Bu özelliklere ek olarak, örgütüne duygusal bağlılık oluşturan çalışanlar, zorlanmadan gönüllü olarak bağlılık gösterirler. Devam

bağlılığıyla bağlantılı çalışanlar ise, ahlaki bağlılık ve normatif bağlılık göstermektedir (Çöl ve Gül, 2005: 294).

#### **2.2.5.6. Penley ve Gould Kuramı**

Penley ve Gould'a (1988: 43-59) göre, Etzioni'nin örgütsel katılım modeli örgütsel bağlılığı anlamak için çok uygundur, ancak literatürde çok az ilgi görmüştür. Modelin karmaşıklığı bunun nedenlerinden biridir. Ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım, yaklaşımda iki tür duygusal temelli katılımdır. Ancak, bunların birbirinden bağımsız mı yoksa birbirini dışlayan kavramlar mı olduğu açık değildir. Bunlar tersine çevrilmiş kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek kalmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılımın tam tersi olacaktır. Penley ve Gould (1988: 47), bu iki katılım türünü bu bakış açısına dayalı farklı fikirler olarak görmektedir.

Etzioni'nin örgütsel katılım modeline dayanarak, Penley ve Gould (1988: 49-51) örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu öne sürmüştür:

- Ahlaki Sorumluluk: Kuruluşun amaçlarını kabul etmek ve bunlarla özdeşleşmek, bağlılığı oluşturmaktadır. Bu tür bir bağlılık, kendini kuruluşa adan, kuruluşun başarısından sorumlu hisseden ve kuruluşu destekleyen bir kişiyi içermektedir.
- Hayırseverlik Taahhüdü: Çalışanların katkıları karşılığında ödül ve teşvikler alması fikri üzerine kurulmuştur. Örgüt, bu bağlılık biçimi altında belirli hedeflere ulaşmak için bir araç olarak görülür.
- Yabancılaştırma Bağlılığı: Bireyin, örgütün kendi iç çevresi üzerinde hiçbir kontrolünün olmadığı ve aralarından seçim yapabileceği başka bir meslek veya örgütün olmadığı inancına dayanmaktadır. Kendini örgüte bu kadar adanmış bir kişi, ödül ve cezaların, tamamlanan emeğin nitelik ve niceliğinden çok şansla belirlendiğine inanmaktadır. Bu, şirketin kendi iç çevresi üzerinde hiçbir kontrolü olmadığı izlenimini vermektedir.

Öte yandan, alternatif istihdam veya grupların yokluğu ise artan yabancılaşma bağlılığına yol açabilecektir. Birey, bu durumda örgütün dış çevresi üzerinde çok az etkisi olduğuna inanır. Kişi, kuruluşun iç ve dış çevresi üzerinde çok az kontrolü olduğuna inanırsa, kendisi ile kuruluş arasında olumsuz bir duygusal bağ gelişecektir. Bütün bunlar kurum içinde kapana kısılmış izlenimine katkıda bulunur (Penley ve Gould, 1988: 55).

### **2.2.5.7. Staw ve Salancik Kuramı**

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, bireyin davranışlarına bağlı kalmasının ve davranışlarıyla da başarılı olabilmesinin koşulu olarak ifade edilmektedir. Faaliyetlerini güçlendiren inançlarına ve örgüte olan ilgisine bağlıdır (Mowday vd., 1982: 20). Staw ve Salancik'in (1977: 29) tutumsal-davranışsal bağlılık sınıflandırması, bağlılığın birbirinden oldukça farklı iki olguyu tanımlamak için kullanıldığını ortaya koymaktadır. Davranışsal görüş, bireyin örgüt üyeliğini tanımlamak için yatırım kavramını kullanmakta ve bunu yaparken de bağlılığı bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak gözlemlemektedir. Bu çerçevede, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı sürdürme isteğine sahip olması gerekmektedir. Bu arzu, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı şeklinde ortaya çıkmaktadır

### **2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Yerine ve dönemine bağlı olarak örgütsel bağlılığın sonuçları olumlu veya olumsuz olabilmektedir (Ünüvar, 2014: 64). Çalışan bağlılığı seviyeleri, daha önce belirtildiği gibi düşük, orta ve yüksektir. Örgütsel bağlılık, bağlılık düzeyleri açısından ele alındığında stres, performans, devamsızlık, geç kalma ve işten ayrılma eğilimi gibi çalışan davranışları incelenmiştir. Bu bölümde örgütsel bağlılık ve ilgili fikirler arasındaki bağlantı incelenmektedir (Gündoğan, 2009: 61).

İş stresi, çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları olumsuz ve zorlu beklentilerden kaynaklanan süreci ifade etmektedir. Genel olarak mesleki stres, kişilerin düşük performans göstermelerine, devamsızlık yapmalarına, iş aramalarına ve düşük düzeyde tatmin olmalarına neden olmaktadır (Sökmen ve Şimşek, 2016: 5). Örgütsel stresin hem ruh hem de beden sağlığı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ancak, örgütsel bağlılık, çalışanlara güven duygusu aşılayarak stresin olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Gündoğan, 2009: 64).

Çalışanların kişisel özelliklerinin yanı sıra çeşitli örgütsel unsurların stres düzeyleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışanların stres düzeyleri, örgütün vizyon ve çalışma uygulamaları, faaliyet prosedürleri, çalışan ilişkileri, işin doğası gibi faktörler tarafından artırılabilir (Turunç ve Çelik, 2010: 4).

Çalışan performansı, kuruluşun uzun vadeli hayatta kalması ve refahı için kritik öneme sahiptir. Çalışan performansı çoğunlukla kişisel özellikleri ve yetenekleri tarafından belirlenmektedir. İşe alım sürecinde bireysel nitelikler ve yetenekler de dikkate

alınmaktadır. Çalışanların işe alınmadan önce belirli beklentileri vardır ve bu beklentiler karşılandığında bağlılıkları, iş doyumları ve motivasyonları artacaktır (Akyay, 2007: 6).

Çalışan performansının bireysel olarak iyileştirilmesi, kuruluşun genel performansını iyileştirecektir. Bu iyileştirilmiş performans, bir örgütün hayatta kalması için kritik olan rekabet gücünü artıracaktır (Turunç, 2010: 253). Ayrıca, çalışan performansının iyileştirilmesi, işverenleriyle olan bağlarını güçlendirecek ve firmaların hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Kesen ve Sipahi, 2016: 1928).

Diğer yandan, ücret, ikramiye, ödül ve sosyal fırsatlar gibi yüksek beklentiler örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak, gerçekçi finansal beklentilerin olumlu etkisi bulunmaktadır (Gündoğan, 2009: 61).

Devamsızlık, bir çalışanın şirkete katılması gerektiğinde işe gelmemesi olarak tanımlanmaktadır. Görevde olmayan çalışanlar şirkete olan taahhütlerini yerine getiremeyecek ve iş kesintisine neden olacaktır. Bu durumun bir sonucu olarak örgütler de zorluklarla karşılaşacaktır (Gümüş ve Sezgin, 2012:126). Devamsızlık, örgütsel psikolojik ve sosyal yanlış anlamının bir belirtisidir ve çalışanların yapmayı seçtiği bir davranıştır. Kişisel nitelikler, psikolojik sorunlar, örgütte geçmişteki devamsızlık kültürü ve örgütün kontrol sistemi gibi faktörlerin tümü çalışanın başarısına katkıda bulunmaktadır (Urhan, 2014: 76).

İşe geç kalmak, yoğun trafik, ani hastalık veya hava koşulları dışındaki nedenlerle işe geç kalmak olarak nitelenmektedir. Devamsızlıkta olduğu gibi bu sorun da organizasyonun kontrol yapısından ve çalışanları arasında gelişen kültürden kaynaklanmaktadır. Bir çalışan, örgütteki diğer kişilerden tepki almadığında, bağlantılı davranış tüm çalışanlar arasında yaygınlaşmaktadır (Urhan, 2014: 77).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlara göre görevlerinden ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Gündoğan, 2009: 63). Ayrıca, şirketler konuyu fark etmez ve zamanında önlem alamazlarsa, çalışanın gönüllü olarak kurumdan ayrılma eğilimi, kurumun işleyişi, düzeni ve devamlılığı açısından sorun teşkil edebilmektedir. Nitelikli bir çalışanı bırakıp yenisini işe almak, eğitim ve uyum gibi değişkenler işletmelerin zamanı ve üretimi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. Ayrıca, örgütsel uyumu bozma, çalışanın öğrendiği bilgileri rakiplere aktarma gibi olumsuz yansımaları da olabilmektedir (Günlük ve Özer, 2013: 58).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ESKİŞEHİR'DEKİ ÖZEL BANKA ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

#### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bilimsel araştırmalarda verilerin sistematik bir şekilde toplanması ve analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir. Çalışmada, nicel veri toplama tekniklerinden biri olan anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler çeşitli analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığa etkisi çerçevesinde ele alınması planlanan tez çalışmasında aşağıda maruz hedeflere ulaşılması öngörülmektedir. Bu hedefler, örnekleme yer alan bankaların örgüt kültürü, iş tatmin düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek, örgüt kültürünü oluşturan temelleri ve iş tatminini saptamak, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bununla birlikte, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye göre, örgütsel bağlılıkta meydana gelen olumlu ve olumsuz hususları inceleyerek, örgüt kültür ilişkisinin ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek, iş memnuniyetini destekleyebilecek güçlü bir kültürün temellerini atacak ve böylelikle örgütsel bağlılık üzerinde gözle görülür olumlu bir etki oluşturacak bazı önerilere ek olarak, sorunların üstesinden gelmek için bazı çözümlerin sağlanmasına katkıda bulunmak üzere öneriler sunmak şeklinde ifade edilmektedir. Bu araştırmanın amacı ayrıca, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin örgüt kültürlerinin unsurlarını belirlemek ve bunun iş tatminiyle ilişkisini inceleyerek, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya koymaya çalışmaktır.

##### **3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Türk bankacılık sektörünün son zamanlarda gelişmesi ve büyümesi, şube sayısındaki artış, insanların yaşam standartları ve gelir seviyelerindeki genel refahın üzerindeki artış açık bir gerçekliktir. Bu durumda bankaları işlevsellik açısından birbirinden ayıran en önemli şey hizmet kalitesi, müşteri odaklı anlayış ile fark yaratacak çalışan yaklaşımı olacaktır. Genel itibarıyla bakıldığında Türk bankacılık sektörünün belirli bir seviyeye ulaştığı ve belirli bir kalite düzeyini tutturduğu söylenebilecektir.

Banka çalışanlarının bu gelişmişlikte yaratacakları farkta, çalışanların memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının önemi ortaya çıkmaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Örnekleme**

Çalışmanın evreni Eskişehir ilinde faaliyet göstermekte olan tüm bankalardır. Evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmadığı için amaçlı örnekleme yöntemiyle bir örneklem belirlenmiş ve çalışma bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Çalışmanın amacı örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Eskişehir ilindeki 6 özel banka örnekleme dahil edilmiştir. Bu bankalarının Eskişehir'deki şubelerinde çeşitli görevlerde çalışan 156 çalışan bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

### **3.1.4. Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Hazırlanan anket formunda toplam 60 sorudan oluşan dört bölüm bulunmaktadır. Anket formu oluşturulurken alan yazında kullanılmakta olan anket sorularından faydalanılmıştır ve bu kapsamda anket formlarının alındığı çalışmaların yazarlarından da gerekli izinler alınmıştır. Bu bağlamda çalışmanın anket formu oluşturulurken yararlanılan kaynaklar; Bir'in (2017) "İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye etki eden demografik değişkenler üzerine araştırma" adlı çalışması ile Bozoğlu'nun (2010) "Örgüt kültürünün performans kriterlerine etkisi ve Tesco KİPA uygulaması" başlıklı çalışmalarıdır. Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli etik kurul izinleri de alınmıştır ve ekler kısmında bu izin belgesi verilmiştir.

### **3.1.5. Sınırlılıkları**

Çalışma 1 Kasım - 31 Aralık 2021 Eskişehir ilinde faaliyet gösteren özel banka çalışanları sınırlılığında gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında çalışmanın yalnızca banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmek istenmesi de bir diğer sınırlılık olarak ifade edilmektedir.

## **3.2. Verilerin Analizi**

Tüm istatistiksel analizler IBM SPSS 25.0 programıyla araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla istatistiksel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. İlk olarak örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Sonrasında normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiş ve parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir (Tablo 1).

Banka çalışanlarının sosyo-demografik profili incelendikten sonra örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yönelik analiz sonuçları incelenmiştir.

Banka çalışanlarının kişisel bilgilerine göre değişkenlerin grup puanlarının farklılaşma durumu incelenirken normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında “ANOVA” kullanılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon” analizi tercih edilmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü incelenirken Baron ve Kenny (1986: 1173) tarafından önerilen model kullanılmıştır. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık  $p < 0,05$  seviyesinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Ölçek                                    | N | Çarpıklık | Basıklık |
|------------------------------------------|---|-----------|----------|
| Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler | 1 |           |          |
|                                          | 5 | -,296     | -,880    |
|                                          | 6 |           |          |
| İş Tatmin Derecesi                       | 1 |           |          |
|                                          | 5 | -,274     | -,893    |
|                                          | 6 |           |          |
| Örgütsel Bağlılık                        | 1 |           |          |
|                                          | 5 | -,265     | -,968    |
|                                          | 6 |           |          |

Seçer (2015: 28) normal dağılım varsayımının; “çarpıklık ve basıklık” değerleri bakılarak değerlendirmenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklıkla basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

### 3.3. Ölçek İfadelerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Gözlenen, ilişkili değişkenler arasındaki değişkenliği, faktör adı verilen potansiyel olarak daha az sayıda gözlemlenmemiş değişken açısından tanımlamak için kullanılan

istatistiksel bir yöntem olan faktör analizi için en küçük örneklem sayısının 50 olması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca soruların anlaşılır olduğu uzman görüşüne başvurularak belirlenmiştir (Yaşlıoğlu, 2017: 79).

“Açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testiyle incelenebilmektedir. KMO değeri, örneklem korelasyonun güvenilirliğini sağlayacak kadar büyük olmasını belirlemek için kullanılmakta ve 1’e yaklaşan değerler örneklem korelasyonun uygunluğu, 0,5’in altındaki değer ise kabul edilemez olduğunu göstermektedir. Barlett Sphericity testinin ise anlamlılık değerinin 0,05’den küçük olması gerekmektedir.” (Çakır, 2014: 5)

**Tablo 2.** Örgüt Kültürüne İlişkin İfadelerin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

| Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler                                               | n   | Ort. | SS   | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|-----------|----------|
| 1) Bankamızda çalışanlar işlerini iyi yaptıklarında sözlü olarak takdir edilirler.     | 156 | 3,81 | ,94  | -,653     | -,140    |
| 2) Bankamızda çalışanlar, genellikle hızlı ve pratiktir.                               | 156 | 3,60 | 1,01 | -,059     | -1,100   |
| 3) Bankamızda insanlar, beklenmedik durumlarla karşılaşmaya alışıktır.                 | 156 | 3,54 | 1,01 | -,275     | -,886    |
| 4) Bankamızda çalışanlar, genellikle işlerinde inisiyatif kullanırlar                  | 156 | 3,58 | ,98  | ,012      | -1,009   |
| 5) Bankamızda çalışanlar genellikle iyimser ve iletişime her zaman açıktır.            | 156 | 3,51 | 1,01 | -,170     | -,745    |
| 6) Bankamızda çalışanlar yeni işe başlayanlara karşı açıktır.                          | 156 | 3,63 | 1,02 | -,261     | -,893    |
| 7) Bankamızda yöneticiler, işinde iyi olan çalışanların yükselmelerine destek olurlar. | 156 | 3,58 | 1,03 | -,262     | -,802    |
| 8) Bankalar, sadece çalışanların yaptığı işle ilgilenir.                               | 156 | 3,39 | 1,01 | ,111      | -,905    |
| 9) Karar alma yetkisi üst yönetimin elinde toplanmıştır.                               | 156 | 3,41 | 1,05 | -,046     | -,844    |
| 10) Bankadaki değişimler üst yönetiminin talimatıyla uygulanır.                        | 156 | 3,44 | 1,04 | -,073     | -,902    |
| 11) İşe yeni başlayanlar çalışanların desteğiyle hızlı uyum sağlarlar.                 | 156 | 3,49 | 1,01 | -,171     | -,783    |
| 12) Bankamda çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenilmez.                         | 156 | 3,33 | 1,13 | -,069     | -,915    |
| 13) Bankamızda işe almada en önemli kriter kişinin işe uygunluğudur.                   | 156 | 3,31 | 1,10 | -,112     | -,883    |
| 14) Bankamda çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.                                | 156 | 3,62 | 1,06 | -,242     | -1,011   |
| 15) Banka yönetimi fiziki çalışma şartlarını pek önemsemez.                            | 156 | 3,42 | 1,00 | -,021     | -,771    |
| 16) Bankamda toplantılar tam zamanında yapılır.                                        | 156 | 3,47 | 1,01 | -,290     | -,665    |
| 17) Bankamda çalışanlar genellikle bakımlı ve düzenlidir.                              | 156 | 3,63 | 1,10 | -,318     | -1,001   |
| 18) Bankamda asıl önem verilen konu, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.         | 156 | 3,51 | 1,09 | -,231     | -1,044   |

Ölçek ifadelerinin tek değişkenli normallik varsayımını sağlaması gerekmekte olup tek değişkenli normallik varsayımı, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak değerlendirilmiştir. “örgüt kültürüne ilişkin değerlendirme” ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olması değişkenlerin tek değişkenli normallik varsayımına uyum gösterdiğini ifade etmektedir” (Doğan ve Başokçu, 2010: 29). Sonuç olarak ölçek ifadelerinin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu, aşırı uç değerlerin olmadığı ve tek değişkenli normallik varsayımını sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 2).

**Tablo 3.** İş Tatmini Ölçek İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

| İş Tatmin Derecesi                                                                              | n   | Ort. | SS   | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|-----------|----------|
| 19) Bankamda yeteneklerimi kullanmama izin verilmektedir.                                       | 156 | 3,58 | 1,08 | -,422     | -,669    |
| 20) Bankamda başarıma duygusunu hissedebilmekteyim.                                             | 156 | 3,57 | 1,02 | -,101     | -1,085   |
| 21) Bankam beni meşgul eder.                                                                    | 156 | 3,40 | 1,09 | -,020     | -1,113   |
| 22) Bankam bana yükselme fırsatları sunmaktadır                                                 | 156 | 3,63 | 1,15 | -,382     | -1,046   |
| 23) Bankam bana hiyerarşik bakımdan başkalarını kontrol etme imkânı sağlamaktadır.              | 156 | 3,54 | 1,04 | -,227     | -,840    |
| 24) Bankam yaptığım işe ilişkin politika ve uygulamalarda söz sahibi olma olanağı sunmaktadır.  | 156 | 3,51 | ,99  | -,199     | -,832    |
| 25) Bankamda yaptığım işin karşılığında aldığım ücret ve diğer ödemeler beni tatmin etmektedir. | 156 | 3,59 | 1,00 | -,172     | -1,003   |
| 26) Bankamda içime sinmeyen şeyleri yapmak zorunda kalırım.                                     | 156 | 3,48 | 1,03 | -,275     | -,705    |
| 27) Bankamda yaptığım işe ilişkin üstlerimden övgü alırım.                                      | 156 | 3,61 | 1,01 | -,418     | -,612    |
| 28) Bankamda işimle ilgili sorumluluk verilmektedir.                                            | 156 | 3,56 | 1,02 | -,212     | -,781    |
| 29) Bankamda iş güvencem bulunmaktadır.                                                         | 156 | 3,64 | 1,05 | -,244     | -,999    |
| 30) Bankamda başkalarına faydalı olmak beni mutlu eder.                                         | 156 | 3,71 | 1,03 | -,458     | -,766    |
| 31) Yaptığım iş kaynaklı olarak çevrem bana değer vermektedir.                                  | 156 | 3,58 | 1,02 | -,230     | -,742    |
| 32) Amirlerimin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarından memnunum.                           | 156 | 3,68 | 1,00 | -,291     | -,962    |
| 33) Amirimin iş konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.                                   | 156 | 3,64 | ,99  | -,116     | -1,025   |
| 34) Bankamdaki mesai saatlerinden memnunum.                                                     | 156 | 3,67 | 1,01 | -,237     | -1,022   |
| 35) Bankamın fiziki ve çevresel koşullarından memnuniyet duymaktayım.                           | 156 | 3,71 | 1,04 | -,263     | -1,086   |
| 36) Yaptığımız iş sizi her yönüyle ne derece tatmin ediyor.                                     | 156 | 3,29 | ,96  | -,623     | ,273     |

Ölçek ifadelerinin tek değişkenli normallik varsayımını sağlaması gerekmekte olup tek değişkenli normallik varsayımı, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak değerlendirilmiştir. “iş tatmin derecesi” ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olduğu görülmüş, ölçek ifadelerinin

tamamının belirtilen aralıklarda olduğu, aşırı uç değerlerin olmadığı ve tek değişkenli normallik varsayımını sağladığı saptanmıştır (Tablo 3).

**Tablo 4.** Örgütsel Bağlılık Ölçek İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

| Örgütsel Bağlılık                                                                                             | n   | Ort. | SS   | Çarpıklık | Basıklık |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|-----------|----------|
| 37) Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.                                        | 156 | 3,75 | 1,06 | -,724     | -,113    |
| 38) Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.                                                | 156 | 3,57 | 1,07 | -,313     | -,690    |
| 39) Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.                                              | 156 | 3,46 | 1,06 | -,226     | -,749    |
| 40) Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum.                                                         | 156 | 3,34 | 1,07 | -,105     | -,771    |
| 41) Bu kurum benim için "çok özel" anlam taşıyor.                                                             | 156 | 3,58 | 1,08 | -,328     | -,818    |
| 42) Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.                                                | 156 | 3,49 | 1,17 | -,355     | -,694    |
| 43) İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.                                        | 156 | 3,64 | 1,08 | -,292     | -,950    |
| 44) Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.                    | 156 | 3,48 | 1,06 | -,198     | -,960    |
| 45) Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem hem istek hem de gerekliliktir.                                  | 156 | 3,60 | 1,01 | -,247     | -,875    |
| 46) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                                | 156 | 3,53 | 1,07 | -,165     | -,969    |
| 47) Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.    | 156 | 3,46 | 1,13 | -,266     | -,852    |
| 48) Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adamış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. | 156 | 3,43 | 1,07 | -,132     | -,932    |
| 49) Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.                              | 156 | 3,57 | 1,08 | -,294     | -,840    |
| 50) Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.                 | 156 | 3,59 | 1,07 | -,237     | -,820    |
| 51) Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.                                                  | 156 | 3,47 | 1,09 | -,209     | -,955    |
| 52) Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.                                                                     | 156 | 3,87 | 1,06 | -1,044    | ,295     |
| 53) Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.                      | 156 | 3,76 | 1,04 | -,781     | -,443    |
| 54) Bu kuruma çok şey borçluyum.                                                                              | 156 | 3,55 | 1,08 | -,212     | -,874    |

Örgütsel bağlılık ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olduğu görülmüş ve ölçek ifadelerinin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu, aşırı uç değerlerin olmadığı ve tek değişkenli normallik varsayımını sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 4).

"Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler Ölçeği" içindeki sorulara verilen yanıtlar sonucunda ulaşılan verilere uygulanan temel bileşenler analizine göre, örneklem

büyükliğünün yeterli olduğu (KMO = 0,931) ve BarlettSphericity testinin de anlamlı olduğu ( $X^2=1693,524$ ;  $p < 0,01$ ) anlaşılmıştır (Çakır, 2014; S.5).

### 3.4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Bu sonuçlar doğrultusunda Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler Ölçeğine uygulanan “AFA”nın sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

| Maddeler                                                                               | Faktör Yüğü | Öz Değer | Faktörler                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-----------------------------------------------------------|
| 2) Bankamızda çalışanlar, genellikle hızlı ve pratiktir.                               | ,675        | 8,76     | Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler Varyans: % 54,77 |
| 3) Bankamızda insanlar, beklenmedik durumlarla karşılaşmaya alışıktır.                 | ,754        |          |                                                           |
| 4) Bankamızda çalışanlar, genellikle işlerinde inisiyatif kullanırlar                  | ,773        |          |                                                           |
| 5) Bankamızda çalışanlar genellikle iyimser ve iletişime her zaman açıktır.            | ,812        |          |                                                           |
| 6) Bankamızda çalışanlar yeni işe başlayanlara karşı açıktır.                          | ,761        |          |                                                           |
| 7) Bankamızda yöneticiler, işinde iyi olan çalışanların yükselmelerine destek olurlar. | ,779        |          |                                                           |
| 8) Bankalar, sadece çalışanların yaptığı işle ilgilenir.                               | ,731        |          |                                                           |
| 9) Karar alma yetkisi üst yönetimin elinde toplanmıştır.                               | ,684        |          |                                                           |
| 10) Bankadaki değişimler üst yönetiminin talimatıyla uygulanır.                        | ,762        |          |                                                           |
| 11) İşe yeni başlayanlar çalışanların desteğiyle hızlı uyum sağlarlar.                 | ,744        |          |                                                           |
| 13) Bankamızda işe almada en önemli kriter kişinin işe uygunluğudur.                   | ,704        |          |                                                           |
| 14) Bankamda çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.                                | ,654        |          |                                                           |
| 15) Banka yönetimi fiziki çalışma şartlarını pek önemsemez.                            | ,642        |          |                                                           |
| 16) Bankamda toplantılar tam zamanında yapılır.                                        | ,783        |          |                                                           |
| 17) Bankamda çalışanlar genellikle bakımlı ve düzenlidir.                              | ,776        |          |                                                           |
| 18) Bankamda asıl önem verilen konu, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.         | ,780        |          |                                                           |
| Toplam varyans: % 54,77; KMO: ,931; x <sup>2</sup> :1693,524 s.d.:120, p<.001          |             |          |                                                           |

Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler Ölçeğinde yer alan sorulara ait verilere uygulanan AFA analizinde özdeğeri 1,00’in üzerinde olan faktörler, ortak varyans yükü 0,50’nin üzerinde olan maddeler ve maddelerin faktör yükleri 0,45’in üstünde olup ve bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler analize dahil edilmiştir. Bu analizde ortak varyans yükü 0.50’nin altında ifade

olmadığı belirlenmiştir. Sonrasında maddelerin faktör yükleri 0,45’in üstünde olup ve bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler (“1. Bankamızda çalışanlar işlerini iyi yaptıklarında sözlü olarak takdir edilirler.” ve “12. Bankamda çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenilmez.”) analiz dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 16 madde tek boyut altında toplanmış ve toplam varyansın % 54,77’sini açıklamıştır.

“İş Tatmin Derecesi Ölçeği” içindeki sorulara verilen yanıtlar sonucunda ulaşılan verilere uygulanan temel bileşenler analizine göre, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu (KMO = 0,944) ve BarlettSphericity testinin de anlamlı olduğu ( $X^2=1660,127$ ;  $p < 0,001$ ) anlaşılmıştır (Çakır, 2014; S.5). Bu sonuçlar doğrultusunda Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler Ölçeğine uygulanan “AFA” nın sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** İş Tatmin Derecesi Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

| Maddeler                                                                                        | Faktör Yüğü | Öz Değer | Faktörler                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------------------------------|
| 20) Bankamda başarma duygusunu hissedebilmekteyim.                                              | ,768        | 8,95     | İş Tatmin Derecesi Varyans: % 59,69 |
| 21) Bankam beni meşgul eder.                                                                    | ,663        |          |                                     |
| 22) Bankam bana yükselme fırsatları sunmaktadır                                                 | ,782        |          |                                     |
| 24) Bankam yaptığım işe ilişkin politika ve uygulamalarda söz sahibi olma olanağı sunmaktadır.  | ,756        |          |                                     |
| 25) Bankamda yaptığım işin karşılığında aldığım ücret ve diğer ödemeler beni tatmin etmektedir. | ,744        |          |                                     |
| 26) Bankamda içime sinmeyen şeyleri yapmak zorunda kalırım.                                     | ,679        |          |                                     |
| 27) Bankamda yaptığım işe ilişkin üstlerimden övgü alırım.                                      | ,808        |          |                                     |
| 28) Bankamda işimle ilgili sorumluluk verilmektedir.                                            | ,772        |          |                                     |
| 29)Bankamda iş güvencem bulunmaktadır.                                                          | ,812        |          |                                     |
| 30) Bankamda başkalarına faydalı olmak beni mutlu eder.                                         | ,790        |          |                                     |
| 31) Yaptığım iş kaynaklı olarak çevrem bana değer vermektedir.                                  | ,787        |          |                                     |
| 32) Amirlerimin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarından memnunum.                           | ,795        |          |                                     |
| 33) Amirimin iş konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.                                   | ,783        |          |                                     |
| 34) Bankamdaki mesai saatlerinden memnunum.                                                     | ,812        |          |                                     |
| 35) Bankamın fiziki ve çevresel koşullarından memnuniyet duymaktayım.                           | ,818        |          |                                     |
| Toplam varyans: % 59,69; KMO: ,944; x <sup>2</sup> :1660,127 s.d.:105, p<.001                   |             |          |                                     |

İş Tatmin Derecesi Ölçeğinde yer alan sorulara ait verilere uygulanan AFA analizinde özdeğeri 1,00’in üzerinde olan faktörler, ortak varyans yükü 0,50’nin üzerinde olan maddeler ve maddelerin faktör yükleri 0,45’in üstünde olup ve bir maddenin birden

çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler analize dahil edilmiştir. Bu analizde ortak varyans yükü 0.50'nin altında ifade olmadığı belirlenmiştir. Sonrasında maddelerin faktör yükleri 0,45'in üstünde olup ve bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler ("19. Bankamda yeteneklerimi kullanmama izin verilmektedir.", "23. Bankam bana hiyerarşik bakımdan başkalarını kontrol etme imkânı sağlamaktadır." ve "36. Yaptığınız iş sizi her yönüyle ne derece tatmin ediyor?") analiz dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 15 madde tek boyut altında toplanmış ve toplam varyansın % 59,69'unu açıklamıştır.

"Örgütsel Bağlılık Ölçeği" içindeki sorulara verilen yanıtlar sonucunda ulaşılan verilere uygulanan temel bileşenler analizine göre, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu (KMO = 0,938) ve BarlettSphericity testinin de anlamlı olduğu ( $X^2=1512,090$ ;  $p < 0,001$ ) anlaşılmıştır (Çakır, 2014; S.5). Bu sonuçlar doğrultusunda Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler Ölçeğine uygulanan "AFA" nın sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

| Maddeler                                                                                                       | Faktör<br>Yükü | Öz<br>Değer | Faktörler                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|---------------------------------------------|
| 38) Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.                                                 | ,814           | 8,33        | Örgütsel<br>Bağlılık<br>Varyans:<br>% 59,52 |
| 39) Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.                                               | ,846           |             |                                             |
| 40) Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.                                                          | ,722           |             |                                             |
| 41) Bu kurum benim için “çok özel” anlam taşıyor.                                                              | ,779           |             |                                             |
| 44) Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.                     | ,737           |             |                                             |
| 45) Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.                                  | ,789           |             |                                             |
| 46) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                                 | ,765           |             |                                             |
| 47) Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.     | ,730           |             |                                             |
| 48) Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. | ,729           |             |                                             |
| 49) Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.                               | ,753           |             |                                             |
| 50) Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.                  | ,765           |             |                                             |
| 51) Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.                                                   | ,780           |             |                                             |
| 53) Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.                       | ,759           |             |                                             |
| 54) Bu kuruma çok şey borçluyum.                                                                               | ,821           |             |                                             |
| Toplam varyans: % 59,52; KMO: ,938; x <sup>2</sup> :1512,090 s.d.:91, p<.001                                   |                |             |                                             |

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan sorulara ait verilere uygulanan AFA analizinde özdeğeri 1,00'in üzerinde olan faktörler, ortak varyans yükü 0,50'nin üzerinde olan maddeler ve maddelerin faktör yükleri 0,45'in üstünde olup ve bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler analize dahil edilmiştir. Bu analizde ortak varyans yükü 0.50'nin altında ifade olmadığı belirlenmiştir. Sonrasında maddelerin faktör yükleri 0,45'in üstünde olup ve bir maddenin birden çok alt faktöre yüklediği faktör yükler arasındaki fark 0.1 üstünde olan maddeler ("37. Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım", "42. Bu kuruma karşı "güçlü bir aidiyet duygusu" hissetmiyorum.", "43. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu." Ve 52. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.") analiz dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 14 madde tek boyut altında toplanmış ve toplam varyansın % 59,52'sini açıklamıştır.

### 3.5. Güvenirlilik Analizi

Bu bölümünde; veri toplama aracı olarak tercih edilen örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yönelik iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerlerinin kriterleri aşağıdaki gibidir (Cronbach, 1951);

|                  |                              |     |                      |
|------------------|------------------------------|-----|----------------------|
| $\alpha$ değeri, | $0,00 \leq \alpha < 0,40$    | ise | Güvenilir değil      |
|                  | $0,40 \leq \alpha < 0,60$    | ise | Düşük güvenilirlikte |
|                  | $0,60 \leq \alpha < 0,80$    | ise | Oldukça güvenilir    |
|                  | $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ | ise | Yüksek güvenilirdir. |

Araştırma kapsamında verilerin ne ölçüde rastlantısal olduğu incelenmiştir. Araştırmamızda kullanılan ölçek verilerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

**Tablo 8.** Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

| Ölçekler                                 | Cronbach's Alpha | Madd<br>e<br>Sayısı |
|------------------------------------------|------------------|---------------------|
| Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler | ,944             | 16                  |
| İş Tatmin Derecesi                       | ,951             | 15                  |
| Örgütsel Bağlılık                        | ,947             | 14                  |

Araştırmada kullanılan örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,944, iş tatmin derecesi Cronbach Alpha değeri 0,951 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,947 olduğu görülmektedir. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir.

### 3.6. Hipotezler

“H1: Banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.”

“H2: Banka çalışanlarının iş tatmin derecesi, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.”

“H3: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.”

“H4: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“H5: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi vardır.”

“H6: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“H7: Banka çalışanlarının örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır.”

“H8: Banka çalışanlarının örgüt kültürü ve iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

### 3.7. Bulgular

Bilgisayar ortamına aktarılan veriler, eksik/yanlış değerler ve aykırı değerler açısından kontrol edilmiş ve araştırmanın örneklemini, evren içerisinden basit tesadüfî yöntemle seçilen 156 banka çalışanından oluşmuştur. Araştırmanın verileri, örgüt

kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine yer alan ifadelerle birlikte kişisel bilgi formunun uygulanması ile elde edilmiş olup verilerin analizi bu bölümde yapılmıştır.

### 3.7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan banka çalışanlarının kişisel özelliklerinden cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, yaş grupları, bankada çalıştığı süre ve aylık ortalama gelirleri dağılımları incelenmiş olup kişisel özelliklerine yönelik tanımlayıcı analizler yapılmış ve Tablo 9’da sunulmuştur. Banka çalışanlarının kişisel özellikleri incelendiğinde; banka çalışanlarının %55,1’inin erkek, %53,8’inin evli, %60,2’sinin lisans mezunu, %64,7’sinin 31-40 yaşlarında, %46,2’sinin 1-3 yıl çalışmış ve %62,2’sinin 6501 üzeri gelirli olduğu belirlenmiştir.

Diğer yandan, çalışmanın yapıldığı dönemde asgari ücret aylık net 2.825,90 TL olduğundan aylık ortalama gelir aralıklarında 2500-3500 TL baremi bulunmaktadır.

**Tablo 9.** Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

|                                  | Cinsiyet             | f   | %    |
|----------------------------------|----------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>                  | Erkek                | 86  | 55,1 |
|                                  | Kadın                | 70  | 44,9 |
| <b>Medeni Durum</b>              | Evli                 | 84  | 53,8 |
|                                  | Bekar                | 72  | 46,2 |
| <b>Eğitim Düzeyi</b>             | Yüksekokul           | 2   | 1,3  |
|                                  | Lisans               | 94  | 60,2 |
|                                  | Lisans Üstü          | 60  | 38,5 |
| <b>Yaş Grupları</b>              | 21-30 yaş            | 18  | 11,5 |
|                                  | 31-40 yaş            | 101 | 64,7 |
|                                  | 41-50 yaş            | 23  | 14,8 |
|                                  | 51-60 yaş            | 9   | 5,8  |
|                                  | 61 yaş ve yukarısı   | 5   | 3,2  |
| <b>Bankada Çalıştığınız Süre</b> | 1 yıldan az          | 8   | 5,1  |
|                                  | 1-3 yıl              | 72  | 46,2 |
|                                  | 4-6 yıl              | 32  | 20,5 |
|                                  | 7-10 yıl             | 30  | 19,2 |
|                                  | 11 yıl ve daha fazla | 14  | 9,0  |
| <b>Aylık Ortalama Gelirleri</b>  | 2500-3500            | 5   | 3,2  |
|                                  | 3501-4500            | 9   | 5,8  |
|                                  | 4501-5500            | 15  | 9,6  |
|                                  | 5501-6500            | 30  | 19,2 |
|                                  | 6501 ve yukarısı     | 97  | 62,2 |

### 3.7.2. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmanın bu bölümünde banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler anketine verdiği cevapların dağılımları Tablo 10'da incelenmiştir.

**Tablo 10.** Örgüt Kültürü Ölçeğindeki İfadelerin Yüzdelik Dağılımı

| Sorular                                                                                | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |          | Kararsızım |          | Katılıyorum |          | Kesinlikle Katılıyorum |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|----------|------------|----------|-------------|----------|------------------------|----------|
|                                                                                        | f                       | %   | f            | %        | f          | %        | f           | %        | f                      | %        |
| 2) Bankamızda çalışanlar, genellikle hızlı ve pratiktir.                               | 0                       | 0   | 2<br>5       | 16,<br>0 | 4<br>9     | 31,<br>4 | 4<br>6      | 29,<br>5 | 3<br>6                 | 23,<br>1 |
| 3) Bankamızda insanlar, beklenmedik durumlarla karşılaşmaya alışkıdır.                 | 1                       | ,6  | 3<br>0       | 19,<br>2 | 3<br>5     | 22,<br>4 | 6<br>3      | 40,<br>4 | 2<br>7                 | 17,<br>3 |
| 4) Bankamızda çalışanlar, genellikle işlerinde inisiyatif kullanırlar.                 | 0                       | 0   | 2<br>2       | 14,<br>1 | 5<br>5     | 35,<br>3 | 4<br>6      | 29,<br>4 | 3<br>3                 | 21,<br>2 |
| 5) Bankamızda çalışanlar genellikle iyimser ve iletişime her zaman açıktır.            | 2                       | 1,3 | 2<br>5       | 16,<br>0 | 4<br>8     | 30,<br>8 | 5<br>3      | 34,<br>0 | 2<br>8                 | 17,<br>9 |
| 6) Bankamızda çalışanlar yeni işe başlayanlara karşı açıktır.                          | 1                       | ,6  | 2<br>5       | 16,<br>0 | 4<br>0     | 25,<br>6 | 5<br>5      | 35,<br>4 | 3<br>5                 | 22,<br>4 |
| 7) Bankamızda yöneticiler, işinde iyi olan çalışanların yükselmelerine destek olurlar. | 2                       | 1,3 | 2<br>5       | 16,<br>0 | 4<br>2     | 26,<br>9 | 5<br>4      | 34,<br>6 | 3<br>3                 | 21,<br>2 |
| 8) Bankalar, sadece çalışanların yaptığı işle ilgilenir.                               | 1                       | ,6  | 3<br>1       | 19,<br>9 | 5<br>6     | 35,<br>9 | 4<br>2      | 26,<br>9 | 2<br>6                 | 16,<br>7 |
| 9) Karar alma yetkisi üst yönetimin elinde toplanmıştır.                               | 3                       | 1,9 | 3<br>0       | 19,<br>2 | 5<br>1     | 32,<br>7 | 4<br>4      | 28,<br>2 | 2<br>8                 | 17,<br>9 |
| 10) Bankadaki değişimler üst yönetiminin talimatıyla uygulanır.                        | 2                       | 1,3 | 3<br>1       | 19,<br>9 | 4<br>7     | 30,<br>1 | 4<br>9      | 31,<br>4 | 2<br>7                 | 17,<br>3 |
| 11) İşe yeni başlayanlar çalışanların desteğiyle hızlı uyum sağlarlar.                 | 2                       | 1,3 | 2<br>7       | 17,<br>3 | 4<br>6     | 29,<br>5 | 5<br>4      | 34,<br>6 | 2<br>7                 | 17,<br>3 |
| 13) Bankamızda işe almada en önemli kriter kişinin işe uygunluğudur.                   | 6                       | 3,8 | 3<br>6       | 23,<br>1 | 4<br>2     | 26,<br>9 | 4<br>8      | 30,<br>8 | 2<br>4                 | 15,<br>4 |
| 14) Bankamda çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.                                | 1                       | ,6  | 2<br>8       | 17,<br>9 | 3<br>8     | 24,<br>4 | 5<br>2      | 33,<br>3 | 3<br>7                 | 23,<br>7 |
| 15) Banka yönetimi fiziki çalışma şartlarını pek önemsemez.                            | 2                       | 1,3 | 2<br>8       | 17,<br>9 | 5<br>4     | 34,<br>6 | 4<br>7      | 30,<br>1 | 2<br>5                 | 16,<br>0 |
| 16) Bankamda toplantılar tam zamanında yapılır.                                        | 3                       | 1,9 | 2<br>8       | 17,<br>9 | 4<br>1     | 26,<br>3 | 6<br>1      | 39,<br>1 | 2<br>3                 | 14,<br>7 |
| 17) Bankamda çalışanlar genellikle bakımlı ve düzenlidir.                              | 2                       | 1,3 | 2<br>9       | 18,<br>6 | 3<br>4     | 21,<br>8 | 5<br>0      | 32,<br>1 | 4<br>1                 | 26,<br>3 |
| 18) Bankamda asıl önem verilen konu, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.         | 2                       | 1,3 | 3<br>5       | 22,<br>4 | 3<br>2     | 20,<br>5 | 5<br>6      | 35,<br>9 | 3<br>1                 | 19,<br>9 |

Tablo 10’da yapılan analiz sonuçlarına göre; banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler anketine verdiği cevapların dağılımları incelendiğinde; banka çalışanlarının %3,8’si “13. Bankamızda işe almada en önemli kriter kişinin işe uygunluğudur.” maddesine kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri, banka çalışanlarının %23,1’i “13. Bankamızda işe almada en önemli kriter kişinin işe uygunluğudur.” maddesine katılmıyorum cevabını verdikleri, banka çalışanlarının %35,9’u “14. Bankalar, sadece çalışanlarının yaptığı işle ilgilenir.” maddesine kararsızım cevabını verdikleri, banka çalışanlarının %40,4’ü “3. Bankamızda insanlar, beklenmedik durumlarla karşılaşmaya alışkıdır.” maddesine katılıyorum cevabını verdikleri ve banka çalışanlarının %26,3’ü “14. Bankamda çalışanlar genellikle bakımlı ve düzenlidir.” maddesine kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Bankaların kurumsal işletmeler olmalarının yanı sıra, çalışanların müşterilerle doğrudan muhatap olmalarının katılımcıların dörtte birinin bankada çalışanların bakımlı ve düzenli olduğunu düşünmelerine neden olduğu değerlendirilmektedir. Finansal piyasalardaki dalgalanmalar ve bunların getirdiği proaktif yaklaşımların katılımcıların %40,4’ünün çalışanların umulmadık durumlarla muhatap olmaya ve ona göre tavır ve yaklaşım göstermeye hazırlıklı olduklarını ortaya koymaktadır. Öte yandan, kurumsal işletmelerde sıklıkla gözlenen iç iletişim eksiklikleri, bireysel sorunlar ile yöneticilerin çalışanlara yönelik tavır ve davranışlarının katılımcıların yaklaşık %36’sının bankaların yalnızca katılımcıların yaptıkları işlerle ilgilenmesi hususunda kararsız bir tutum takındıklarını akla getirmektedir. Yine katılımcıların yaklaşık %23’ünün işe alımlarda optimum kriterin adayın işe uygunluğu olmadığını ifade etmeleri, Türkiye’de ve dünyada sıklıkla rastlanan kayırmacılık ve nepotizm kavramlarının katılımcıların akıllarında ve deneyimlerde önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymaktadır.

### **3.7.3. İş Tatmin Derecesine İlişkin Değerlendirme**

Araştırmanın bu bölümünde banka çalışanlarının iş tatmin derecesi ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 11’de incelenmiştir.

**Tablo 11.** İş Tatmini Ölçeğindeki İfadelerin Yüzdelik Dağılımı

| Sorular                                                                                         | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
|                                                                                                 | f                       | %   | f            | %    | f          | %    | f           | %    | f                      | %    |
| 20) Bankamda başarıma duygusunu hissedebilmekteyim.                                             | 0                       | 0   | 28           | 17,9 | 44         | 28,2 | 51          | 32,7 | 33                     | 21,2 |
| 21) Bankam beni meşgul eder.                                                                    | 2                       | 1,3 | 38           | 24,4 | 41         | 26,3 | 45          | 28,8 | 30                     | 19,2 |
| 22) Bankam bana yükselme fırsatları sunmaktadır.                                                | 3                       | 1,9 | 33           | 21,3 | 26         | 16,7 | 51          | 32,7 | 43                     | 27,6 |
| 24) Bankam yaptığım işe ilişkin politika ve uygulamalarda söz sahibi olma olanağı sunmaktadır.  | 1                       | ,6  | 28           | 17,9 | 42         | 26,9 | 60          | 38,5 | 25                     | 16,0 |
| 25) Bankamda yaptığım işin karşılığında aldığım ücret ve diğer ödemeler beni tatmin etmektedir. | 0                       | 0   | 27           | 17,3 | 41         | 26,3 | 57          | 36,5 | 31                     | 19,9 |
| 26) Bankamda içime sinmeyen şeyleri yapmak zorunda kalırım.                                     | 3                       | 1,9 | 28           | 17,9 | 41         | 26,3 | 59          | 37,8 | 25                     | 16,0 |
| 27) Bankamda yaptığım işe ilişkin üstlerimden övgü alırım.                                      | 2                       | 1,3 | 25           | 16,0 | 34         | 21,8 | 66          | 42,3 | 29                     | 18,6 |
| 28) Bankamda işimle ilgili sorumluluk verilmektedir.                                            | 2                       | 1,3 | 24           | 15,4 | 46         | 29,5 | 52          | 33,3 | 32                     | 20,5 |
| 29) Bankamda iş güvencem bulunmaktadır.                                                         | 1                       | ,6  | 26           | 16,7 | 40         | 25,6 | 50          | 32,1 | 39                     | 25,0 |
| 30) Bankamda başkalarına faydalı olmak beni mutlu eder.                                         | 1                       | ,6  | 26           | 16,7 | 28         | 17,9 | 64          | 41,0 | 37                     | 23,7 |
| 31) Yaptığım iş kaynaklı olarak çevrem bana değer vermektedir.                                  | 2                       | 1,3 | 23           | 14,7 | 46         | 29,5 | 53          | 34,0 | 32                     | 20,5 |
| 32) Amirlerimin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarından memnunum.                           | 0                       | 0,0 | 25           | 16,0 | 36         | 23,1 | 59          | 37,8 | 36                     | 23,1 |
| 33) Amirimin iş konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.                                   | 0                       | 0   | 22           | 14,1 | 48         | 30,8 | 50          | 32,1 | 36                     | 23,1 |
| 34) Bankamdaki mesai saatlerinden memnunum.                                                     | 0                       | 0,0 | 25           | 16,0 | 39         | 25,0 | 55          | 35,3 | 37                     | 23,7 |
| 35) Bankamın fiziki ve çevresel koşullarından memnuniyet duymaktayım.                           | 0                       | 0,0 | 25           | 16,0 | 38         | 24,4 | 51          | 32,7 | 42                     | 26,9 |

Tablo 11’de yapılan analiz sonuçlarına göre; banka çalışanlarının iş tatmin derecesi anketine verilen cevapların dağılımları incelendiğinde; banka çalışanlarının %1,9’u “22. Bankam bana yükselme fırsatları sunmaktadır ve 26. Bankamda içime sinmeyen şeyleri yapmak zorunda kalırım.” maddelerine kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri, banka çalışanlarının %24,4’ü “21. Bankam beni meşgul eder.” maddesine katılmıyorum

cevabını verdikleri, banka çalışanlarının %30,8'i "33. Amirimin iş konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir." maddesine kararsızım cevabını verdikleri, banka çalışanlarının %42,3'i "27. Bankamda yaptığım işe ilişkim üstlerimden övgü alırım." maddesine katılıyorum cevabını verdikleri ve banka çalışanlarının 27,6'sı "22. Bankam bana yükselme fırsatları sunmaktadır." maddesine kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Bu veriler ele alındığında, katılımcıların %27,6'sının bankaların kariyer yönünden yükselme imkânı sağladığını kesinlikle düşündüğü, %32,7'sinin ise bu argümana katıldığını ifade edilmekte olup, bankaların kurumsal ve yerleşik yapılarının çalışanlarına yükselme imkanları sunduğu değerlendirilmektedir. Ankete katılanların yaklaşık %31'inin amirlerinin iş konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğu hususunda kararsızlıklarını ifade etmelerinde kişisel çıkar çatışmalarının olabileceği, bu çerçevede kararsız kalmayı tercih ettikleri akla gelmektedir. Katılımcıların yaklaşık %25'inin bankaların kendilerini meşgul ettiğine katılmayarak, bankaların iş ve özel hayat ayırımına dikkatle, kurumsal yapının burada da öne çıktığı ifade edilebilmektedir.

#### **3.7.4. Örgütsel Bağlılık İfadelerine İlişkin Değerlendirme**

Araştırmanın bu bölümünde banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 12'de incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; banka çalışanlarının iş tatmin derecesi anketinin dağılımları cevaplar incelendiğinde; banka çalışanlarının %3,8'i "47. Bu kurumdan ayrılmamanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır." maddesine kesinlikle katılmıyorum cevabını verdikleri saptanmıştır. Banka çalışanlarının %24,4'ü "44. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu, 48. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim ve 51. Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim." maddelerine katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Banka çalışanlarının %30,8'i "40. Bu kuruma karşı "duygusal bir bağ" hissetmiyorum." maddesine kararsızım cevabını verdikleri, banka çalışanlarının %54,5'i "53. Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum." maddesine katılıyorum cevabını verdikleri ve banka çalışanlarının 24,4'ü "50. Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamanın doğru olduğunu düşünmüyorum." maddesine kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri belirlenmiştir.

**Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki İfadelerin Yüzdelik Dağılımı**

| Sorular                                                                                                       | Kesinlikle Katılmıyorum |     | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|
|                                                                                                               | f                       | %   | f            | %    | f          | %    | f           | %    | f                      | %    |
| 38) Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum                                                 | 4                       | 2,6 | 2            | 14,3 | 4          | 28,6 | 5           | 32,1 | 3                      | 22,5 |
| 39) Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.                                              | 4                       | 2,6 | 2            | 17,8 | 4          | 28,6 | 5           | 33,3 | 2                      | 17,9 |
| 40) Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.                                                         | 5                       | 3,2 | 3            | 20,5 | 4          | 30,8 | 4           | 30,1 | 2                      | 15,4 |
| 41) Bu kurum benim için “çok özel” anlam taşıyor.                                                             | 3                       | 1,9 | 2            | 17,7 | 3          | 23,7 | 5           | 34,6 | 3                      | 22,5 |
| 44) Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.                    | 2                       | 1,3 | 3            | 21,3 | 3          | 23,7 | 5           | 35,9 | 2                      | 17,8 |
| 45) Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem hem istek hem de gerekliliktir.                                  | 1                       | ,6  | 2            | 16,7 | 4          | 25,6 | 5           | 36,5 | 3                      | 20,5 |
| 46) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                                | 2                       | 1,3 | 2            | 18,9 | 4          | 27,6 | 4           | 30,8 | 3                      | 21,4 |
| 47) Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.    | 6                       | 3,8 | 3            | 19,0 | 3          | 25,0 | 4           | 31,4 | 3                      | 20,5 |
| 48) Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adanmış/katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. | 3                       | 1,9 | 3            | 21,3 | 4          | 26,9 | 5           | 32,1 | 2                      | 17,8 |
| 49) Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.                              | 3                       | 1,9 | 2            | 17,7 | 3          | 25,0 | 5           | 33,3 | 3                      | 22,5 |
| 50) Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.                 | 3                       | 1,9 | 2            | 14,3 | 4          | 30,1 | 4           | 28,8 | 3                      | 24,8 |
| 51) Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.                                                  | 3                       | 1,9 | 3            | 21,3 | 3          | 23,7 | 5           | 34,0 | 3                      | 19,0 |
| 53) Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.                      | 1                       | ,6  | 3            | 20,5 | 4          | 26,9 | 8           | 54,5 | 3                      | 21,4 |
| 54) Bu kuruma çok şey borçluyum.                                                                              | 3                       | 1,9 | 2            | 16,7 | 4          | 28,6 | 4           | 29,5 | 3                      | 23,6 |

Katılımcıların yaklaşık %25’inin kurumdan ayrılmamayı düşüncelerinin çalıştıkları pozisyon ve kurumdan memnun olduklarını ortaya koymak suretiyle,

kurumsal örgüt kültürünü benimsedikleri ifade edilebilmektedir. Bu yorumun aksini de ortaya koymak mümkün olmakla beraber, ayrılmayı düşünmemeye hususunu örgüt kültürünün benimsenmediği şeklinde değerlendirmenin mümkün olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan, banka çalışanı katılımcıların yarısından fazlasının (%54,5) kurumdan ayrılmayı düşünmedikleri ve iş arkadaşlarını ve kuruma yönelik bir sorumluluk ve vefa hissetmeleri örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ile iş tatmini kavramlarının katılımcıları için büyük ölçüde dikkate alınan ve kararlarda etkili yaklaşımlar olduğu değerlendirilmektedir. Bankaların örgüt kültürünü yerleştirmiş kurumsal yapılarının çalışanlar üzerindeki etkisi bu soruda vücut bulmaktadır. Öte yandan, örgütsel bağlılık çerçevesinde katılımcıların yaklaşık %31'inin çalıştıkları kuruma yönelik duygusal bağ hissetme hususunda kararsız olduklarını ifadeleri, kurumların örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ile iş tatmini bağlamında atacakları adımların olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.7.5. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları

Araştırmanın değişkenleri; örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılıktan oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

**Tablo 13.** Değişkenlere Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları

| Ölçek                                    | N   | Min.  | Maks. | Ort.  | SS    |
|------------------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler | 156 | 1,69  | 5,00  | 3,51  | ,76   |
| İş Tatmin Derecesi                       | 156 | 26,00 | 75,00 | 53,97 | 11,91 |
| Örgütsel Bağlılık                        | 156 | 1,64  | 5,00  | 3,53  | ,82   |

Araştırmaya katılan banka çalışanları tarafından örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,51 \pm 0,76$ , en az puanı 1,69 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Banka çalışanları tarafından iş tatmin derecesi ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması  $53,97 \pm 11,91$ , en az puanı 26,00 ve en fazla puanı 75,00 olarak tespit edilmiştir. İstatistiki olarak bir skala veren bu aralık iş tatmini bakımından katılımcıların puan aralıklarını ifade etmektedir. İstatistiksel olarak elde edilen bu veri araştırmaya katılan banka çalışanlarının puanlarını temin etmekle değişkenlere yönelik betimsel analize

imkan sağlamaktadır. Bu çerçevede, iş tatmin derecesi en büyük skoru almakla en yoğun yorumların bu başlık altında görüldüğü ifade edilebilecektir.

Banka çalışanları tarafından örgütsel bağlılık anketi ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $3,53 \pm 0,82$ , en az puanı 1,64 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

### 3.7.6. Fark Testleri

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden banka çalışanlarının, cinsiyet medeni durum, eğitim, yaş, çalışma süresi ve gelirine göre değişkenlerinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alınmıştır.

**Tablo 14.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçeklerin Farklılık Sonuçları

| Değişkenler                              | Cinsiyet | f  | $\bar{X}$ | SS    | t      | p    |
|------------------------------------------|----------|----|-----------|-------|--------|------|
| Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler | Erkek    | 86 | 3,51      | ,81   | ,112   | ,911 |
|                                          | Kadın    | 70 | 3,50      | ,70   |        |      |
| İş Tatmin Derecesi                       | Erkek    | 86 | 53,30     | 12,70 | -,793  | ,429 |
|                                          | Kadın    | 70 | 54,80     | 10,89 |        |      |
| Örgütsel Bağlılık                        | Erkek    | 86 | 3,47      | ,85   | -1,021 | ,309 |
|                                          | Kadın    | 70 | 3,60      | ,80   |        |      |

Analiz sonucuna göre banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsek bağlılık puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Diğer bir ifadeyle banka çalışanlarının cinsiyeti, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilememektedir. Öte yandan, kadınların iş tatmin skorlarının erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, kadınların iş tatmini bakımından erkeklere kıyasla daha doyuma ulaştığı şeklinde yorum yapmanın makul olabileceği değerlendirilmektedir. İş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı ya da iş tatmin seviyeleri düştükçe örgütsel bağlılık seviyelerinin azaldığı ve bu durumun örgüt kültürü bakımından dikkate değer bir etki yaratmadığı da diğer çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Urhan, 2014: 89). Farklı bir çalışmada ise, örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini iş tatmini öğelerinin etkili olduğu, aynı şekilde örgüt kültürü öğelerinin de iş tatminine yönelik algılama ve kanaatlerini etkilediği saptanmıştır (Şahal, 2005: 78).

**Tablo 15.** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Ölçeklerin Farklılık Sonuçları

| Değişkenler                                     | Medeni Durumu | f  | $\bar{X}$ | SS    | t     | p    |
|-------------------------------------------------|---------------|----|-----------|-------|-------|------|
| <b>Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler</b> | Evli          | 84 | 3,56      | ,76   | ,983  | ,327 |
|                                                 | Bekar         | 72 | 3,44      | ,77   |       |      |
| <b>İş Tatmin Derecesi</b>                       | Evli          | 84 | 54,87     | 11,60 | 1.014 | ,312 |
|                                                 | Bekar         | 72 | 52,93     | 12,26 |       |      |
| <b>Örgütsel Bağlılık</b>                        | Evli          | 84 | 3,55      | ,79   | ,342  | ,733 |
|                                                 | Bekar         | 72 | 3,50      | ,86   |       |      |

Analiz sonucuna göre, banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsek bağlılık puanları, medeni durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile banka çalışanlarının medeni durumu, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilememektedir. Öte yandan, evli katılımcıların örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık skorlarının bekarlardan yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, evlilerin bekarlarla karşılaştırıldığında anılan değişkenler bakımından daha iyi skorlara sahip olduğu ve işletme bakımından daha verimli olabileceği şeklinde yorumlamanın makul olabileceği değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışmalarda da, evlilerin bekârlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin iş tatminlerinin daha yüksek olmasının sebebi aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılması olarak yorumlanmakta veya evliliğin çalışanların işe ilişkin beklentilerini revize etmesinden kaynaklanabildiği ifade edilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:59). Başka bir araştırma ise, medeni durumun çalışanın örgütsel bağlılığının büyük ölçüde etkilediği ve evliliğin, örgütsel bağlılıklarını yükselttiği saptanmıştır (Akten, 2014: 114).

**Tablo 16.** Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Ölçeklerin Farklılık Sonuçları

| Değişkenler                                     | Eğitim Düzeyi | f  | $\bar{X}$ | SS    | F     | p           |
|-------------------------------------------------|---------------|----|-----------|-------|-------|-------------|
| <b>Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler</b> | Yüksekokul    | 2  | 2,81      | ,62   | 4,633 | <b>,011</b> |
|                                                 | Lisans        | 94 | 3,65      | ,76   |       |             |
|                                                 | Lisans Üstü   | 60 | 3,31      | ,72   |       |             |
| <b>İş Tatmin Derecesi</b>                       | Yüksekokul    | 2  | 40,50     | 4,95  | 4,394 | <b>,014</b> |
|                                                 | Lisans        | 94 | 56,00     | 11,74 |       |             |
|                                                 | Lisans Üstü   | 60 | 51,25     | 11,61 |       |             |
| <b>Örgütsel Bağlılık</b>                        | Yüksekokul    | 2  | 3,07      | 1,21  | 2,449 | ,090        |
|                                                 | Lisans        | 94 | 3,64      | ,83   |       |             |
|                                                 | Lisans Üstü   | 60 | 3,36      | ,78   |       |             |

Analiz sonucuna göre banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler ve iş tatmini puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ( $p < 0,05$ ) banka çalışanlarının örgütsel bağlılık puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Diğer bir ifade ile banka çalışanlarının eğitimi, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler ve iş tatmin derecesi puanlarını etkilerken örgütsel bağlılık puanlarını etkilememektedir. Öte yandan, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri eğitim durumuna göre analiz edildiğinde üniversite mezunu çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının daha iyi olduğunun ifade edilebileceği değerlendirilmektedir.

Eğitim seviyesinin artması, bireylerin daha vizyoner bir bakış açısıyla düşüncelerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu durum iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının sonuçlarını olumlu anlamda değiştirmektedir (İnce ve Gül, 2005: 61-62).

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 17); banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsek bağlılık puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Diğer bir ifade ile banka çalışanlarının yaşı, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilememektedir.

**Tablo 17.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Ölçeklerin Farklılık Sonuçları

| Değişkenler                                     | Yaş Dağılımı       | f   | $\bar{X}$ | SS    | F     | p           |
|-------------------------------------------------|--------------------|-----|-----------|-------|-------|-------------|
| <b>Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler</b> | 21-30 yaş          | 18  | 3,58      | ,54   | 5,329 | <b>,000</b> |
|                                                 | 31-40 yaş          | 101 | 3,35      | ,76   |       |             |
|                                                 | 41-50 yaş          | 23  | 3,69      | ,68   |       |             |
|                                                 | 51-60 yaş          | 9   | 4,19      | ,81   |       |             |
|                                                 | 61 yaş ve yukarısı | 5   | 4,36      | ,49   |       |             |
| <b>İş Tatmin Derecesi</b>                       | 21-30 yaş          | 18  | 55,00     | 6,69  | 5,443 | <b>,000</b> |
|                                                 | 31-40 yaş          | 101 | 51,42     | 12,21 |       |             |
|                                                 | 41-50 yaş          | 23  | 57,52     | 10,19 |       |             |
|                                                 | 51-60 yaş          | 9   | 64,67     | 11,69 |       |             |
|                                                 | 61 yaş ve yukarısı | 5   | 66,40     | 6,35  |       |             |
| <b>Örgütsel Bağlılık</b>                        | 21-30 yaş          | 18  | 3,53      | ,61   | 3,490 | <b>,009</b> |
|                                                 | 31-40 yaş          | 101 | 3,40      | ,86   |       |             |
|                                                 | 41-50 yaş          | 23  | 3,72      | ,78   |       |             |
|                                                 | 51-60 yaş          | 9   | 4,06      | ,67   |       |             |
|                                                 | 61 yaş ve yukarısı | 5   | 4,40      | ,21   |       |             |

Yaş değişkenini analiz eden araştırmalarda, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanın yaşının ilerlemesiyle, terfi etme, ücret artışı ve hak edilen tazminat gibi değerlerin artması dolayısıyla farklı örgüt ya da iş alternatiflerinin çekiciliği de azalmaktadır. Diğer taraftan, örgütte fazla birikimi olmayan genç çalışanların, yaşlı çalışanlara kıyasla örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir bağlantının olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş arttıkça doyum artmakta, genç çalışanlar daha düşük düzeylerde iş tatmini bildirmektedir. Yaşlı çalışanların yaş ve iş tatmini açısından bazı avantajları mevcut olup, yaşlı çalışanların arzu edilen iş şartlarıyla halihazırdaki iş şartları arasındaki kıyaslamayı daha iyi yapabildikleri ifade edilmektedir (Yelboğa, 2007: 3).

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 18); banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları, çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ( $p < 0.05$ ). Diğer bir ifade ile banka çalışanlarının çalışma süresi, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilemektedir.

Çalışma süresi bağımlı değişken olarak ele alındığında ve örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarıyla birlikte analiz edildiğinde çalışma süresinin artıp azalması anılan kavramlar üzerinde farklı etkiler göstermektedir. Çalışma süresinin artması örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Yapılan çalışmalar da çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığını göstermektedir (Urhan, 2014: 99).

**Tablo 18.** Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Ölçeklerin Farklılık Sonuçları

| Değişkenler                                     | Çalışma Süreleri     | f  | $\bar{X}$ | SS    | F     | P           |
|-------------------------------------------------|----------------------|----|-----------|-------|-------|-------------|
| <b>Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler</b> | 1 yıldan az          | 8  | 3,75      | ,46   | 7,541 | <b>,000</b> |
|                                                 | 1-3 yıl              | 72 | 3,22      | ,74   |       |             |
|                                                 | 4-6 yıl              | 32 | 3,56      | ,65   |       |             |
|                                                 | 7-10 yıl             | 30 | 3,74      | ,74   |       |             |
|                                                 | 11 yıl ve daha fazla | 14 | 4,21      | ,70   |       |             |
| <b>İş Tatmin Derecesi</b>                       | 1 yıldan az          | 8  | 54,38     | 8,78  | 8,101 | <b>,000</b> |
|                                                 | 1-3 yıl              | 72 | 49,10     | 10,90 |       |             |
|                                                 | 4-6 yıl              | 32 | 55,94     | 11,11 |       |             |
|                                                 | 7-10 yıl             | 30 | 59,00     | 11,39 |       |             |
|                                                 | 11 yıl ve daha fazla | 14 | 63,57     | 10,88 |       |             |
| <b>Örgütsel Bağlılık</b>                        | 1 yıldan az          | 8  | 3,71      | ,55   | 7,621 | <b>,000</b> |
|                                                 | 1-3 yıl              | 72 | 3,17      | ,78   |       |             |
|                                                 | 4-6 yıl              | 32 | 3,77      | ,74   |       |             |
|                                                 | 7-10 yıl             | 30 | 3,84      | ,83   |       |             |
|                                                 | 11 yıl ve daha fazla | 14 | 4,04      | ,67   |       |             |

Analiz sonucuna göre (Bkz. Tablo 19); banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları, gelirin göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ( $p>0.05$ ). Diğer bir ifade ile banka çalışanlarının geliri, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilememektedir.

İş tatmini ile gelir düzeyi arasında olumlu bir ilişkisinin olduğunu ortaya koyan sonuçlar bulunmaktadır. Ücret ne oranda yüksekse doyum oranı da o denli yüksek olacaktır. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir

(Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Bu çerçevede, anılan çalışmanın tez çalışmamızla farklılık gösterdiği ve çalışmamızda bunun anlamlı bir sonuç vermediği değerlendirilmektedir.

Gelirin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gelirin motive edici özelliğine ilişkin bir konu olmakla, gelirin çalışan bakımından algılanan adaletin örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından daha önemli olduğunu iddia eden araştırmalar da mevcuttur. Bunlara göre çalışan gelirde adaletsiz bir durum hissettiğinde örgüte olan güvenin kaybolacağı ve örgüte olan bağlılığının giderek zayıflayacağı ifade edilmektedir (Keleş, 2006: 63).

**Tablo 19.** Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Ölçeklerin Farklılık Sonuçları

| Değişkenler                                     | Aylık Gelirleri  | Ortalama | f  | $\bar{X}$ | SS    | F     | P    |
|-------------------------------------------------|------------------|----------|----|-----------|-------|-------|------|
| <b>Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler</b> | 2500-3500        |          | 5  | 4,01      | ,22   |       |      |
|                                                 | 3501-4500        |          | 9  | 3,73      | ,72   |       |      |
|                                                 | 4501-5500        |          | 15 | 3,86      | ,49   | 2,381 | ,054 |
|                                                 | 5501-6500        |          | 30 | 3,59      | ,68   |       |      |
|                                                 | 6501 ve yukarısı |          | 97 | 3,38      | ,82   |       |      |
| <b>İş Tatmin Derecesi</b>                       | 2500-3500        |          | 5  | 56,20     | 7,56  |       |      |
|                                                 | 3501-4500        |          | 9  | 59,67     | 10,83 |       |      |
|                                                 | 4501-5500        |          | 15 | 58,33     | 7,69  | 2,235 | ,068 |
|                                                 | 5501-6500        |          | 30 | 56,53     | 11,24 |       |      |
|                                                 | 6501 ve yukarısı |          | 97 | 51,87     | 12,54 |       |      |
| <b>Örgütsel Bağlılık</b>                        | 2500-3500        |          | 5  | 3,63      | ,58   |       |      |
|                                                 | 3501-4500        |          | 9  | 3,93      | ,80   |       |      |
|                                                 | 4501-5500        |          | 15 | 3,66      | ,77   | 1,267 | ,286 |
|                                                 | 5501-6500        |          | 30 | 3,67      | ,84   |       |      |
|                                                 | 6501 ve yukarısı |          | 97 | 3,42      | ,83   |       |      |

Banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeleri ile banka çalışanlarının iş tatmin derecesi, eğitim, yaş ve çalışma süresi sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, yaş ve çalışma süresi sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

**Tablo 20.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Hipotez Doğrulanma Sonuçları

| Araştırma Hipotezleri                                                                                                      | Cin<br>siye<br>t | Me<br>den<br>i<br>Dur<br>um | Eğit<br>im | Yaş | Çalı<br>şma<br>Sür<br>esi | Geli<br>r |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------|------------|-----|---------------------------|-----------|
| H1: Banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeleri, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır. | X                | X                           | ✓          | ✓   | ✓                         | X         |
| H2: Banka çalışanlarının iş tatmin derecesi, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.                        | X                | X                           | ✓          | ✓   | ✓                         | X         |
| H3: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.                     | X                | X                           | X          | ✓   | ✓                         | X         |

✓ : Kabul    X : Red

### 3.7.7. Pearson Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelenmiştir, istatistiki anlamlılık  $p < 0,05$  seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir;

“ $0.00 = r_p$  ise ilişki yoktur.”

“ $0.00 < r_p < 0.29$  ise düşük düzeyde ilişki vardır.”

“ $0.30 < r_p < 0.69$  ise orta düzeyde ilişki vardır.”

“ $0.70 < r_p < 0.99$  ise yüksek düzeyde ilişki vardır.”

“ $1.00 = r_p$  ise mükemmel ilişki vardır” (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

**Tablo 21.** Ölçeklerin Korelasyon Analizi Sonuçları

|                                                    |       | 1. | 2.     | 3.     |
|----------------------------------------------------|-------|----|--------|--------|
| <b>1. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler</b> | $r_p$ | 1  | ,875** | ,813** |
|                                                    | p     |    | ,000   | ,000   |
| <b>2. İş Tatmin Derecesi</b>                       | $r_p$ |    | 1      | ,864** |
|                                                    | p     |    |        | ,000   |
| <b>3. Örgütsel Bağlılık</b>                        | $r_p$ |    |        | 1      |
|                                                    | p     |    |        |        |

Tablo 21’deki Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

- Banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirme ile iş tatmin derecesi arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır ( $p<0.05$ ). Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ele alındığında, yapılan çalışmalardan Akbal (2010: 69) da iş tatmini ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Keskin (2014: 56) de analizinin sonucunda örgüt kültürü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgüt kültürünün iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir.
- Banka çalışanlarının, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır ( $p<0.05$ ). Konuya ilişkin yapılan araştırmalarda, güçlü bir örgüt kültürü ile bağlılığın olduğu bir örgütte örgüt kültürü ile bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiş olup, örgüt kültürünün geliştiği örgütlerde örgütsel bağlılığın da o seviyede kuvvetli olduğu görülmüştür (Alamur, 2005: 87). Öte yandan, İstanbul Üniversitesi çalışanlarının katıldığı bir araştırmada ise, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanmıştır (Manyas, 2018: 68).

### 3.7.8. Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü değerlendirmelerini yapmak için lineer regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bilinen normal dağılan sayısal bir değişkenden

bilinmeyen, aralarında ilişki olan bir başka normal dağılan sayısal değişkeni tahmin için uygulanırsa basit doğrusal regresyon (simple linear regression) analizi olarak tanımlanır (Kılıç, 2013: 89).

‘Regresyon analizlerinden önce, veri setine ilişkin doğrusallık, normallik ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı incelenmiş ve aşırı uç değerlerin olmadığı saptanmıştır.

“H7: Banka çalışanlarının örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır.” hipotezine yönelik bulguları değerlendirebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre;

- Birinci adım; “bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. (H5 hipotezi)”

- İkinci adım; “Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. (H4 hipotezi)”

- Üçüncü adım “Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi olduğu değerlendirilebileceği belirtilmiştir. Bununla birlikte aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir (H6 hipotezi)”

**Tablo 22. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**

|                                     | Standardize edilmemiş katsayılar |           | Standardize edilmiş katsayılar |        |      | F        | R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|----------|----------------|
|                                     | B                                | Std. hata | B                              | T      | P    |          |                |
| Sabit                               | ,450                             | ,182      |                                | 2,476  | ,014 | 300,248* | ,661           |
| Örgüt Kültürü                       | ,878                             | ,051      | ,813                           | 17,328 | ,000 |          |                |
| Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık |                                  |           |                                |        |      |          |                |

\* p<0.01

Tablo 22’deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığın varyansının %66,1’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ( $R^2=,661$ ;  $F(1,154)=300,248$ ,  $p<0.05$ ). Bulunan sonuçlara göre; örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde

yordadığı ( $\beta=0.813$ ,  $t=17,328$ ,  $p<0.001$ ) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyinde ,878’lik bir artış sağlayacaktır.

Tablo 22’deki analiz sonuçları irdelendiğinde; banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde yordadığı için “H4: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde yürütülen bir diğer çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarının güçlü bir kültür ve bağlılık tesis ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Aldemir, 2005: 97). Bu çalışmada da benzer bir sonuca ulaşmakla birlikte, Aldemir’in çalışmasındaki sonuçlara benzer veriler elde edilmiştir.

Tablo 23’teki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistikî bakımdan anlamlı olduğu, örgüt kültürünün, iş tatmininin varyansının %76,6’sını açıklayabildiği anlaşılmaktadır ( $R^2=.766$ ;  $F(1,154)=505,511$ ,  $p<0.05$ ). Bulunan sonuçlara göre; örgüt kültürü, iş tatminini istatistikî bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ( $\beta=0.875$ ,  $t=22,484$ ,  $p<0.001$ ) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dâhil olan banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyleri, iş tatminini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyindeki bir birimlik artış, iş tatminini düzeyinde 13,657’lik bir artış sağlayacaktır. Konuk (2006: 126) çalışmasında, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin uygulamaları algılamaları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlendiğini ifade etmektedir. Bir anlamda, örgüt kültürü iş tatminine etki eden, iş tatminin ya da iş tatminsizliğinin oluşmasında rol oynayan önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

**Tablo 23. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**

|                              | Standardize edilmemiş katsayılar |           | Standardize edilmiş katsayılar |        |      | F        | R²   |
|------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|----------|------|
|                              | B                                | Std. hata | B                              | T      | P    |          |      |
| Sabit                        | 6,069                            | 2,180     |                                | 2,784  | ,006 | 505,511* | ,766 |
| Örgüt Kültürü                | 13,657                           | ,607      | ,875                           | 22,484 | ,000 |          |      |
| Bağımlı Değişken: İş Tatmini |                                  |           |                                |        |      |          |      |

\* p<0.01

Öte yandan, yapılan başka bir çalışmada, örgüt kültürü ile iş tatminine ilişkisi değerlendirildiğinde klan kültürü ile adokrasi alt örgüt kültürlerinin iş tatmini ile anlamlı ve aynı doğrultuda bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2010: 128).

Lund (2003), çeşitli kültürlere sahip örgütlerde örgüt kültürü türlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır (s. 221). Bu araştırmanın sonucunda Lund, organik adhokrasi ve klan kültürü yayginken, hiyerarşi ve pazar kültürünün hâkim olduğu organizasyonlarda iş tatmininin düşük olduğunu keşfetmiştir. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi, konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda olduğu gibi bir kez daha tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarında çalışanların bir örneğine dayanarak, en fazla kültüre sahip kuruluşların bir pazar kültürüne sahip olduğunu iddia ediyor.

Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi, Değerli'nin (2010: 65) örgüt kültürü türlerinin iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran araştırmasında ve konuyla ilgili diğer çalışmalarda belirtilmiştir. Örneklem olarak eğitim kurumlarının personelinin kullanıldığı bu çalışmada organik yapılandırılmış adhokrasi ve klan kültürü türlerinin iş tatmini üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmuştur.

Akdeniz Üniversitesinde doktora yapan araştırma görevlilerinin algıladıkları örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ilişkin yapılan bir çalışmada, iki parametre arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini iş tatmini öğelerinin etkili olduğu, aynı şekilde örgüt kültürü öğelerinin de iş tatminine yönelik algılama ve kanaatlerini etkilediği ortaya çıkmıştır (Şahal, 2005: 78).

Literatürde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi araştırıldığında böyle bir etkinin varlığına işaret eden birçok veriye rastlanmaktadır.

Tablo 23'teki analiz sonuçları irdelendiğinde; banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyleri, iş tatminini düzeylerini pozitif yönde yordadığı için "H5: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi vardır." hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının içsel tatmin üzerindeki etkisi araştırıldığında, normatif bağlılığın önemli bir etkiye sahip olduğu keşfedilmiştir. Balıkçılıkla ilgili olumlu bir normatif imaja sahip olan çalışanlar, aynı zamanda olumlu bir iç tatmine de sahiptir. Duygusal avlanma sonucunda içsel memnuniyet istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Devam bağlılığı faktörünün içsel memnuniyet üzerinde zararlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Başka bir deyişle, süreklilik duygusu arttıkça içsel tatmin de arttı (Alper Ay, Alper, Bircan ve Öncül 2015: 771).

Bu konuda yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılığın alt kategorileri olan 'Duygusal Bağlılık', 'Sürekli Bağlılık' ve 'Normatif Bağlılık' hem kendi aralarında hem de iş doyumunun alt kategorileri olan 'İçsel Doyum' ve 'Dışsal Doyum' ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 22).

**Tablo 24.** İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

|                                     | Standardize edilmemiş katsayılar |           | Standardize edilmiş katsayılar |        |      | F        | R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|------|----------|----------------|
|                                     | B                                | Std. hata | B                              | T      | P    |          |                |
| Sabit                               | ,301                             | ,155      |                                | 1,941  | ,054 | 453.942* | ,747           |
| İş Tatmini                          | ,060                             | ,003      | ,864                           | 21,306 | ,000 |          |                |
| Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık |                                  |           |                                |        |      |          |                |

Tablo 24'teki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, iş tatminin, örgütsel bağlılığın varyansının %74,7'sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ( $R^2=,747$ ;  $F(1,154)=453,942$ ,  $p<0.05$ ). Bulunan sonuçlara göre; iş tatmini, örgütsel bağlılığı istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde öngördüğü ( $\beta=0.864$ ,  $t=21,306$ ,  $p<0.001$ ) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının, iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki tahmin edici değişkenler sabit tutulduğu vakit; banka çalışanlarının, iş tatmini düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyinde 0,60'lık bir artış sağlayacaktır. Banka çalışanlarının iş tatmini seviyelerini artırmak üzere atılacak adımlarda örgütsel bağlılığın olumlu anlamla

ve ciddi bir oranda yükselme durumu bulunmaktadır. Bu durumda, bankaların örgütsel bağlılığı artırmak üzere alacakları önlemlerde iş tatmininin ciddi bir seviyede artacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 24'teki analiz sonuçları irdelendiğinde; banka çalışanlarının, iş tatmini düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde öngördüğü için "H6: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezi desteklenmiştir.

Millî Savunma Bakanlığının Aydın Askeralma Bölge Başkanlığı ve bağlısı 16 askerlik Şubesi Başkanlıklarında toplam 156 çalışanın katıldığı bir araştırmada, iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıkları arttığı veya iş tatmin seviyeleri azaldıkça örgütsel bağlılık seviyelerinin azaldığı saptanmıştır (Urhan, 2014: 99). Yapılan bir çalışmada analiz sonuçlarına göre, banka çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Örücü, Kurt ve Hasırcı, 2020: 798). Ayrıca, çalışanların profesyonel iş mutlulukları ile şirketlerine bağlılıkları arasındaki ilişkinin önemi araştırma sonucunda belirlenmiştir. Mesleki tatmin arttıkça sadakatin de arttığı ifade edilmektedir (Emre, 2016: 78). Ayrıca, Demir'in (2005) araştırmasında, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili bulguların da genel olarak literatürdeki yaygın görüşleri destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s. 69).

Regresyon analizinin neticelerine göre bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, iş tatminin, örgütsel bağlılığın varyansının %74,7'sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ( $R^2=,747$ ;  $F(1,154)=453,942$ ,  $p<0.05$ ). Bulunan sonuçlara göre; iş tatmini, örgütsel bağlılığı istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde öngördüğü ( $\beta=0.864$ ,  $t=21,306$ ,  $p<0.001$ ) tespit edilmiştir. Dere'nin (2014: 77) araştırmasının sonucunda ise, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 25'daki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın %76'sını açıkladığı anlaşılmaktadır ( $R^2=,760$ ;  $F(2,153)=242,712$ ,  $p<0.05$ ). Bulunan sonuçlara göre; iş tatmini ( $\beta=0.652$ ,  $t=7,965$ ,  $p<0.001$ ) ve örgüt kültürü ( $\beta=0.242$ ,  $t=2,953$ ,  $p<0.01$ ), örgütsel bağlılığı istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının, iş tatmini ve örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 25.** Örgüt Kültürü ve İş Tatminin Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

|                                            | Standardize edilmemiş katsayılar |           | Standardize edilmiş katsayılar |       |      |       | F        | R <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|-------|------|-------|----------|----------------|
|                                            | B                                | Std. hata | B                              | T     | P    | VIF   |          |                |
| <b>Sabit</b>                               | ,176                             | ,157      |                                | 1,121 | ,264 |       |          |                |
| <b>Örgüt Kültürü</b>                       | ,261                             | ,088      | ,242                           | 2,953 | ,004 | 4,283 | 242,712* | ,760           |
| <b>İş Tatmini</b>                          | ,045                             | ,006      | ,652                           | 7,965 | ,000 | 4,283 |          |                |
| <b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık</b> |                                  |           |                                |       |      |       |          |                |

\* p<0.01

Tablo 25'teki analiz sonuçları irdelendiğinde; banka çalışanlarının, iş tatmini ve örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre “H8: Banka çalışanlarının örgüt kültürü ve iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

### 3.7.9. Değerlendirme

Banka çalışanlarının kişisel özellikleri incelendiğinde; banka çalışanlarının %55,1'inin erkek, %53,8'inin evli, %60,2'sinin lisans mezunu, %64,7'sinin 31-40 yaşlarında, %46,2'sinin 1-3 yıl çalışmış ve %62,2'sinin 6501 üzeri gelirli olduğu belirlenmiştir.

Araştırma grubunu teşkil eden banka çalışanlarının, cinsiyet medeni durum, eğitim, yaş, çalışma süresi ve gelirine göre değişkenlerinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında;

- Banka çalışanlarının cinsiyeti, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilemediği,
- Banka çalışanlarının medeni durumu, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık ilişkisini etkilemediği,
- Banka çalışanlarının eğitimi, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler ve iş tatmin derecesi puanlarını etkilerken örgütsel bağlılık irtibatını etkilemediği,

- Banka çalışanlarının yaşı, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilediği,
- Banka çalışanlarının çalışma süresi, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilediği,
- Banka çalışanlarının geliri, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığın oluşumunun %66,1'ini açıklayabildiği ve örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı istatistikî bakımdan anlamlı ve pozitif yönde öngörüldüğü belirlenmiştir.

Örgüt kültürünün, iş tatmininin oluşumunun %76,6'sını açıklayabildiği ve örgüt kültürü, iş tatminini istatistikî bakımdan anlamlı ve pozitif yönde öngörüldüğü belirlenmiştir.

İş tatminin, örgütsel bağlılığın oluşumunun %74,7'sini açıklayabildiği ve iş tatmini, örgütsel bağlılığı istatistikî bakımdan anlamlı ve pozitif yönde saptandığı belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin, örgüt kültürünün oluşumunun %76'sını açıklayabildiği ve iş tatmini ve örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı istatistikî bakımdan anlamlı ve pozitif yönde öngörüldüğü tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinden (%76) yüksektir. Banka çalışanlarının, iş tatmini ve örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre banka çalışanlarının örgüt kültürü ve iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmuştur.

## SONUÇ

Genel itibariyle bir örgüt, ortak bir amaca ulaşmak için iki veya daha fazla kişinin davranışlarını resmi kurallara göre düzenlediği bir yapıdır. Bu anlamda örgütler hedeflerine insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşabilmektedir. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle, örgütler insanların varlığıyla anlam kazanır. Günümüzde örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının beklentilerini karşılamak, güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak iş tatminlerini ve verimliliklerini sağlamak zorundadırlar.

Örgütsel bağlılık olarak nitelenebilecek bu beklenti ve verimlilik artışı, çalışanların örgüte katılma, bağlılık duyma ve örgütsel değerlere inanma ve işte tam performans çalışma gibi unsurları içeren psikolojik bağlılığı içermektedir. Çalışanların firmanın hedeflerini ne ölçüde desteklediği ve bu hedefleri desteklemek için ortaya koymaya hazır oldukları hedef olarak da belirtilen örgütsel bağlılık, kurumsal üyeliğe önem verme isteği, örgütün ideallerine ve amaçlarına olan inanç ve kabul ile örgüt zihniyetini incelemek olarak da tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığı daha yüksek olan çalışanlar, örgütün başarısına katkı sunmak üzere daha fazla fedakârlık yapabilmektedir. Küçük fiiller bile çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendirebilir.

Çalışma bağlamında Eskişehir’de hizmet veren özel banka çalışanlarının iş tatmini ve örgüt kültürü ile bu ilişkinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırma grubunu teşkil eden banka çalışanlarının, cinsiyet medeni durum, eğitim, yaş, çalışma süresi ve gelirine göre değişkenlerinden elde edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında banka çalışanlarının cinsiyeti, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilemediği gözlemlenmiştir. Banka çalışanlarının medeni durumu, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık ilişkisini etkilemediği, banka çalışanlarının eğitimi, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler ve iş tatmin derecesi puanlarını etkilerken örgütsel bağlılığı etkilemediği saptanmaktadır. Ayrıca, banka çalışanlarının yaşı, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilediği, banka çalışanlarının çalışma süresi, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilediği, banka

alışanlarının geliri, banka çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler, iş tatmin derecesi ve örgütsel bağlılık puanlarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Diğer yandan, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistikî bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu, örgüt kültürü ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistikî bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki öngörüldüğü belirlenmiştir.

Banka alışanlarının örgütsel bağlılıkları, sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmakta olduğu hipotezi bağlamında, yaş ve çalışma süresinin etkin olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Banka alışanlarının örgüt kültürü düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılık düzeyinde ,878'lik bir artış sağlamaktadır. Özetle, rgt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu hipotezi çalışmayla kanıtlanmaktadır.

Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının, örgüt kültürü düzeyleri, iş tatminini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Banka alışanlarının, örgüt kültürü düzeyindeki bir birimlik artış, iş tatminini düzeyinde 13,657'lik bir artış sağlayacaktır. Bu çerçevede, örgüt kültürünün iş tatminin üzerinde ciddi oranda etkisinin olduğunu söylemek abartılı olmayacaktır.

Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının, örgütsel bağlılık düzeyleri, iş tatminini düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Banka alışanlarının, örgütsel bağlılık düzeyindeki bir birimlik artış, iş tatminini düzeyinde 12,488'lik bir artış sağlayacaktır. Bu kapsamda, örgüt kültürünün iş tatminin üzerinde ciddi oranda etkisinin olduğunu söylemek yerinde olabilecektir.

Çalışma sonuçlarına göre örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki çalışanların örgütsel bağlılıklarının %76'sını açıklayabilmektedir. Bu oran oldukça yüksektir ve bu nedenle özel banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişki büyük oranda etkilemektedir denilebilir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında yer alan banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin etkisi oldukça yüksektir. Bu nedenle özellikle bankaların oluşturdukları örgüt kültürlerinin ve bu kültürün çalışanların iş tatminleri ile ilişkisinin ( $B=0,875$ ) oldukça yüksek olduğunu

düşünerek olumlu bir örgüt kültürü yaratmaları gerektiğini söyleyebiliriz. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkili olması ( $R^2=0,76$ ) çalışanların örgüte olan katkılarını da önemli ölçüde etkileyebilecektir.



## KAYNAKÇA

- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Aksaraylı, M. F. (2013). Türkiye’ de İş Tatmini Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Tematik Açından Analizi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, 35.
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573.
- Akyay, U. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 6.
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 729–738.
- Alamur, B. (2005) Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990): “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, 847-858
- Al-Huwaihy, I. (2015). Organizational culture and its relationship to administrative creativity,” a comparative study between public and private universities - Gaza governorates. [Unpublished master's thesis. Al-Azhar University, Gaza – Palestine], Al-Azhar University Digital collection.

- Al-Awfi, M. (2005). Organizational Culture and its Relationship to Organizational Commitment, Field Study on the Supervision and Investigation Authority in Riyadh Region. [Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh - Saudi Arabia], Naif Arab University Digital collection.
- Al-Rakhimi, J. (2000). The Role of Organizational Culture in the Application of Total Quality Management to the Chemical Industries Sectors in the Emirate of Jeddah. [Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University, Jeddah - Saudi Arabia], King Abdulaziz University Digital collection.
- Altındağ, E.; Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 30, 282.
- Alper Ay, F., Alper, A., Bircan, H. ve Öncül, M.S. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt: 8 Sayı: 38, 767-776.
- Angle H. and Perry J. 1983. Organizational commitment: individual and organizational influences. *Work and Occupation*. 10(1983): 123-146
- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bağcı, B. (2018). Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (4) , 0-0 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/43010/520783>
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical

considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

Battal, A. (2007). Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğelerine Etkisi; Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Bayrak Kök, S. & Uçar, P. (2018). Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri . *Asia Minor Studies, AGP Sempozyum Özel Sayısı* , 234-245 . DOI: 10.17067/asm.449546

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Avcıol Basım Yayınevi.

Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: Across sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), pp. 114- 136.

Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*. 50, pp. 701-762.

Beslem, N. (2018). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: Hatay Dört Yol'da Bir Demir-Çelik Fabrikasına Yönelik Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Bir, Y. (2017). İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye etki eden demografik değişkenler üzerine araştırma (Bir uluslararası firma uygulaması) Master's thesis, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Brewer, A.M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (4), pp. 24-34.

Boles, D. Bi: Bursk, Ho Paillips, 1B. &Perdelwitz, J. R. (2007), Predicting Dual-Task h the Multiple Resources Questionnaire (MRQ). *Human Factors*, 49(1), pp. 32-45.

- Bowditch, J. L.; Buono, A. F.; ve Stewart, M. M., (2007). "A Primer on Organizational Behavior" . Faculty and Staff Monograph Publications. 85.
- B İ. T. (2010). Örgüt kültürünün performans kriterlerine etkisi ve tesco kipa uygulaması (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*, 20, 24-41.
- Childress, J. R. (2013). *Leverage: The CEO's guide to corporate culture* Kindle Edition version.
- Çakır, Ö.(2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Çakır, A., (2014). Faktör Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı S.5.
- Çıpa, D. (2014). Örgüt Kültürü Ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Cronbach LJ. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*; 16:297-334.
- Çobanoğlu, Z. (2001). Sosyal Çevre. Çevre Sağlığı, Temel Kaynak Dizisi, 27,12.
- Dağdeviren, G, (2007), İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çöl, G. (2004), Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, Cilt: 6, Sayı: 2, 31–45.
- Çöl, G. & Gül, H. (2010). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1) , 291-306

- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- Decottis, T.A. and Summers T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), pp. 445-470.
- Değerli, A., (2010). Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki ve eğitim kurumlarında bir araştırma. Yüksel Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Demir, N. (2005). Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul, Beta Basım, 1. Baskı.
- Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 1(2), 65.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dursun, F. ; Çalışan D., Ç. ve Baş, Y.(2017). Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği , *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 51, 929
- Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? *Journal for Quality and Participation*, 37(4), 4-7

- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support, employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 51-59.
- Ekinci, K. (2006). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52, 732-752.
- Engin, E., Ünsar, A. S. & Oğuzhan, A. (2020). İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 15-36
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ.(1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Erdil,O.; Keskin,H.; İmamoğlu, S.Z.; Erat,S.(2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Erkuş, A. (2014). *Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme-1: Temel Kavramlar ve İşlemler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Emre, G. (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel İletişim ve Adalet Algılarının Örgütsel Kimlik Algısı Üzerindeki Etkileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 2,154.
- Etzionii A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: The Free Press of Glencoe, Inc.

- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 28(1), 78–95.
- Ferik, F. (2002). Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 23.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 28, 66-82.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive madvantage, strategic assets, and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16, 76-94.
- Genceli, M. (1973). İki Değişkenli Doğrusal Regresyonda Zaman Faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 33(1).
- Givens, R. (2012). The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 15, 239-263.
- Gül, H.; İnce, M. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İstanbul,Çizgi Kitabevi.
- Güllüoğlu, Ö.(2011). *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S. (2015). *Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul, Hiperlink Yayınları.
- Gümüş, S. ve Sezgin,B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul, Hiperlink Yayınları.
- Gündoğan, T.(2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Güngör, E. (1990). *Tarihte Türkler*. (3. Basım). İstanbul: Ötüken Yayınları.

- Günlük, M. Özer, G; Özcan, M. (2013). İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9, 20-58.
- Güven, A. (2020). Türkiye’de Belediyelerde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Algısı. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* [tr] , 133-149 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhsbd/issue/54664/745907>
- Han, H. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53, 207-219.
- Hançerlioğlu O (2000) *Felsefe Sözlüğü*, 12. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Harem, H. (2004). *Organizational management - a holistic perspective. (1 st ed)*. Amman: Jordan. Hamed Publishing and Distribution House.
- Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Hofstede, G. (2022). Multi-Focus Model On Organisational Culture <https://hi.hofstede-insights.com/multi-focus-model>
- Hoş, C. & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4) , 1-24
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İlsev, A. (1997): Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgüt kültürü ve öğretmen-öğrenci ilişkisi. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2010). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 21 (1) , 119-135
- Jad Al-Rab, S. (1997). Human resources management in building and supporting organizational culture, *The Scientific Journal of Economics and Trade*, 11, 347.
- Kanter R.M., (1968), “Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Cilt:33, No:4, s.449-517.
- Karabetyan, L. (2020). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1) , 45-55 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/biibfd/issue/69381/1101934>
- Karavardar, G.(2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11, 26, 140.
- Kaya, M. (1997). Ailede Anne-Baba Tutumlarının Çocuğun Kişilik ve Benlik Gelişimindeki Rolü, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*,194.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kesen. M, Sipahi, G.A. (2016). Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına Etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 43, 1928.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Kılıç, S. (2013). Doğrusal Regresyon Analizi. *Journal of Mood Disorders*, 3(2), 90-92.

- Kıraç, E. (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kohtamaki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 36-46.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kök, S. (2006). Pamukkale Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, 1,
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Kotrba, L., Gillespie, M., Schmidt, A., Smerek, R., Ritchie, S., et al. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65, 241-262.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Kotter Associates.
- Koopman, P.L., 991, Between control and commitment: Management and change as the art of balancing. *Leaeh and OD Journal*, 12, pp. 3-7.
- Köksal, K. (2007). Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Lund, D., 2003. Organizational culture and job satisfaction. *Journal Of Business Industrial Marketing*. 18 (13), pp. 221.
- Mathieu, JE, &Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171-194.

- Miguel, P. C. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal*, 27, 63-78.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case work of commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Muslim, A. (1996). The impact of organizational culture on the characteristics of managers and organizational practices. A comparative study on a sample of industrial and service organizations in Egypt, *The Egyptian Journal of Commercial Studies*, 6, 13.
- Naktiyok, A. (1999). Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Nar, M. Ş. (2013). "Kültürel Hukuk: Geleneksel Kontrol Mekanizmaları". *Türkiye Barolar Birliği Dergisi* Sayı:108, 273-290.
- Nongo, E., & Ikyanyon, D. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.
- Nwibere, B. (2013). The influence of corporate culture on managerial leadership style: The Nigerian experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 10, 166-187.
- O'Reilly III, C.A, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.
- Örücü,E.; Özafşarlıoğlu,S. (2013).Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi : Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 23, 336.

- Örücü, E., Kurt, P. ve Hasırcı, I. (2020). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Uygulama, *El Ruha 8th International Conference On Social Sciences*, Şanlıurfa.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel farklılıkların işletmelerde örgüt içi iletişim, iş tatmini, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiye etkileri: Türkiye-Rusya örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Park, J., Lee, K.-H., & Kim, P. S. (2015). Participative Management and Perceived Organizational Performance: The Moderating Effects of Innovative Organizational Culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316–336.
- Penly, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In search of excellence*. New York, NY: Harper & Row.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. Newyork: Routledge Publisher.
- Pinho, J., Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation, and organizational commitment in organizational performance. *Journal of Management Development*, 33, 374-398.
- Porter, L.W., Steers, R.M, & Mowday, R.T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.
- Randall, D.M., ve Cote, J.A. (1991). Interrelationship of influence of ethical climate and ethical work commitment constructs. Work and conflict on role stress in the sales force. *Occupations*, 2(18), 194.

- Saylan, T. (2008). Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Sosyal
- Seçer, İ. (2015). *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi*, 2. Baskı. ss: 28, Anı Yayıncılık, Ankara Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Serinlikli, N. (2019). Örgütsel Bağlılığının Çalışanların İşte Kalma Niyetine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(18), 377- 399.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. A Dynamic View, Jossey-Bass, San Francisco.
- Scholl, Richard W. (1981). “Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force”, *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sense making and sense giving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 95-122.
- Shim, W., & Steers, R. (2012). Symmetric and asymmetric leadership cultures: A comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. *Journal of World Business*, 47, 581-591.
- Sethia, N. K. ve Glinow, M. A. V. (1988). *Arriving at four cultures by managing the reward system*. In R H Kilmann; M J Saxton; R. Serpa, and Associates (Ed.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. Oxford Jossey-Bass.
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2014). Positive and negative spillover from work to home: The role of organizational culture and supportive arrangements. *British Journal of Management*, 25, 456-472.
- Sönmez, H. (2014) Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Staw, B. ve Salancik, G. (1977). *New Directions in Organisational Behaviour*. Chicago: St Clair Press.
- Şahal, E. (2005). Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri, Meyad Akademi, Cilt:1 Sayı:1, Ss. 25-42.
- Şişman, Y. D. D. M. (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açıdan Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1) , 79-94.
- Tanriverdi, H. (2608). Workers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediator Variable Relationships of Organizational Commitment Factors. *Journal of American Academy of Business*, 14 (1), pp. 152-163.
- Tezcan, M. (1993). *Sosyoloji'ye Giriş "Temel Kavramlar"*. Ankara: 72 TDFO Yayınları.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Tabachnick, B.G., Fidell. L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Sixth Ed. Boston: Pearson.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 17, 2, 4.
- Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Urhan, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Usta,İ.; Küçükaltan, N,D.(2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1,2, 73.

- Ülgen, H. (1973). Çevrenin İşletme Yapısı Üzerine Etkisi, <https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/2057/makaleler/2/2/arastirmax-cevrenin-isletmenin-yapisina-etkisi.pdf>
- Ünüvar, H. (2014). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Veissh, S., Mohammadi, E., Pirzadian, M., & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and organizational culture. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5, 113-124.
- Yaman, R. (2009). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017) Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi
- Yıldız, Y. (2006). Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Yılmaz, G. (2006). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yirdaw, A. (2014). The role of governance in quality of education in private higher education institutions: Ethiopia as a case study (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Yoğun, S. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36.

Zincir, O.; Tunç, A. (2018), Yöneticim Etik bir Lider midir?: Beyaz Yaka Çalışanların Algısı Üzerine Bir Çalışma, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 1 ,23-47.



## EKLER

### ANKET SORU FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket Dönem Projesi çalışması kapsamında “Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi ” çalışmasının verilerini toplamak amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla hazırlanan sorulara vereceğiniz cevaplar, araştırmanın doğru bulgularla sonuçlanması ve gelecekte yapılacak araştırmalara güvenilir bir şekilde öncülük etmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Ankette hiçbir katılımcı deşifre edilmeden analizler gerçekleştirilecektir. Dolayısıyla sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Soru formunda yer alan ifadelerin herhangi bir doğru cevabı bulunmamaktadır. Önemli olan sizin kendi görüşünüzü belirtmenizdir. Lütfen ifadelerin her birini okuduktan sonra, sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz ve yanıtsız madde bırakmayınız. Ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla,

Doç.Dr. Bahar SUVACI

Anadolu Üniversitesi

Eskişehir Meslek Yüksekokulu

Abla Ali Abdallh Ali

Anadolu Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Bu bölümde yer alan sorular sizinle ilgili genel bilgileri öğrenmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir soruda size uygun seçeneğin karşısındaki kutucuğu (X) şeklinde işaretleyiniz.

1) Cinsiyet:

☐ Kadın ☐ Erkek

2) Medeni durum:

☐ Evli ☐ Bekâr

3) Eğitim düzeyi:

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise

☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

4) Yaş Grubunuz:

☐ 21 - 30 yaş ☐ 31 - 40 yaş ☐ 41 - 50 yaş

☐ 51 - 60 yaş ☐ 61 yaş ve yukarısı

5) Bankada çalıştığınız süre:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl

☐ 5-10 yıl ☐ 11 yıldan daha fazla

6) Aylık ortalama geliriniz:

☐ 2500-3500 ☐ 3500-4500 ☐ 4500-5500

☐ 5500-6500 ☐ 6500 ve yukarısı

### A. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlendirmeler

Lütfen, çalıştığınız işyerindeki durumu göz önüne alarak, örgüt kültürüne ilişkin aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz:

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum.
- (2) Katılmıyorum.
- (3) Kararsızım.
- (4) Katılıyorum.
- (5) Kesinlikle Katılıyorum.

|                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1) Bankamızda çalışanlar işlerini iyi yaptıklarında sözlü olarak takdir edilirler.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Bankamızda çalışanlar, genellikle hızlı ve pratiktir.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Bankamızda insanlar, beklenmedik durumlarla karşılaşmaya alışıkır.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Bankamızda çalışanlar, genellikle işlerinde inisiyatif kullanırlar.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Bankamızda çalışanlar genellikle iyimser ve iletişime her zaman açıktır.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Bankamızda çalışanlar yeni işe başlayanlara karşı açıktır.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Bankamızda yöneticiler, işinde iyi olan çalışanların yükselmelerine destek olurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Bankalar, sadece çalışanların yaptığı işle ilgilenir.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Karar alma yetkisi üst yönetimin elinde toplanmıştır.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) Bankadaki değişimler üst yönetiminin talimatıyla uygulanır.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) İşe yeni başlayanlar çalışanların desteğiyle hızlı uyum sağlarlar.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Bankamda çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenilmez.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) Bankamızda işe almada en önemli kriter kişinin işe uygunluğudur.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14) Bankamda çalışanlar arasında rekabet ortamı vardır.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15) Banka yönetimifiziki çalışma şartlarını pek önemsemez.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 16) Bankamda toplantılar tam zamanında yapılır.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17) Bankamda çalışanlar genellikle bakımlı ve düzenlidir.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18) Bankamda asıl önem verilen konu, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### B. İş Tatmin Derecesi

İşyerinde yaptığınız işi göz önünde bulundurarak aşağıdaki soruları işinizden tatmin olma düzeyinize göre cevaplayınız.

- (1) Hiç tatmin değilim.
- (2) Tatmin değilim.
- (3) Ne tatminim. / Ne de tatmin değilim.
- (4) Tatminim.
- (5) Kesinlikle tatminim.

|                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 19) Bankamda yeteneklerimi kullanmama izin verilmektedir.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20) Bankamda başarıma duygusunu hissedebilmekteyim.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21) Bankam beni meşgul eder.                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22) Bankam bana yükselme fırsatları sunmaktadır.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23) Bankambana hiyerarşik bakımdan başkalarını kontrol etme imkânı sağlamaktadır.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24) Bankam yaptığım işe ilişkin politika ve uygulamalarda söz sahibi olma olanağı sunmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25) Bankamda yaptığım işin karşılığında aldığım ücret ve diğer ödemeler beni tatmin etmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26) Bankamda içime sinmeyen şeyleri yapmak zorunda kalırım.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27) Bankamdayaptığım işe ilişkin üstlerimden övgü alırım.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28) Bankamdaişimle ilgili sorumluluk verilmektedir.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29) Bankamda iş güvencem bulunmaktadır.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30) Bankamda başkalarına faydalı olmak beni mutlu eder.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31) Yaptığım iş kaynaklıolarak çevrem banadeğer vermektedir.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32) Amirleriminçalışanlara karşı tutum ve davranışlarından memnunum.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                       |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 33) Amirimın iş konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34) Bankamdakimesai saatlerinden memnunum.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35) Bankamın fiziki ve çevresel koşullarından memnuniyet duymaktayım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Genel İş Tatmini

36) Yaptığınız iş sizi her yönüylene derece tatmin ediyor?

- (1) Hiç tatmin etmiyor.
- (2) Tatmin etmiyor.
- (3) Ne tatmin ediyor/ Ne de tatmin etmiyor.
- (4) Tatmin ediyor.
- (5) Tamamen tatmin ediyor.

### C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Anket formunun bu bölümünde çalıştığınız kuruma bağlılık düzeyiniz araştırılacaktır. Kuruma bağlılık düzeyinizi lütfen aşağıdaki ifadelerden size en yakın seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen tüm soruları eksiksiz cevaplayınız.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum.  
(2) Katılmıyorum.  
(3) Kararsızım.  
(4) Katılıyorum.  
(5) Kesinlikle Katılıyorum.

|                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 37) Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38) Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39) Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40) Bu kuruma karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41) Bu kurum benim için “çok özel” anlam taşıyor.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42) Bu kuruma karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43) İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44) Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45) Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47) Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48) Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey adamış/ katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49) Bu kurumda çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50) Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51) Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52) Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor                                                                      | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 53) Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.                      | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 54) Bu kuruma çok şey borçluyum.                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12:34

88%



## Onaylama Talebi

Inbox



Merhabalar,,, Ms: Yonca Bir

Ben Abla Ali Anadolu Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim.

Yüksek lisans çalışmalarınız " İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiye etki eden demografik değişkenler üzerine araştırma " bazı anket sorularını kullandım.Anketimi yayınlatabilmem için onayınızı istiyorum.

şimdiden teşekkür ederim  
Abla Ali Abdallh Ali



2:15



Merhaba,  
Ölçekler için geliştiren ve Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışmalarını yapan hocalarımızdan izin alınması gerekir, demografik sorulardan ise örnekleminiz için uygun olanları kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar.



Eyl 2021 Pzt,

[Show quoted text](#)



00:41

40%



Merhabalar ,,,  
Mr: ismail taylan

Ben Abla Ali Anadolu Üniversitesi'nde  
yüksek lisans öğrencisiyim.

Yüksek lisans çalışmanız " Örgüt  
kültürünün performans kriterlerine etkisi ve  
tesco KİPA uygulaması "  
bazı anket sorularını  
kullandım.Anketimi yayınlayabilmem  
için onayınızı istiyorum.

şimdiden teşekkür ederim  
Abla Ali Abdallh Ali



00:21



Merhaba Miss Abla Ali,

Kullanabilirsiniz. Kullanmanızdan mutluluk duyarım.

İyi çalışmalar,

Taylan

19 Eyl 2021 Paz, saat 00:13 tarihinde Abla Ali



şunu yazdı:

