

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BANKA ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ
GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
MUSTAFA KARABACAK**

GAZİANTEP, 2020

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BANKA ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ
GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. AHMET KESER**

**HAZIRLAYAN
MUSTAFA KARABACAK**

GAZİANTEP, 2020

TEZ ONAY SAYFASI



TEZ ETİK VE BİLDİRİM

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Banka alışanlarında Örgüt Kültürünün İş tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Gaziantep İli Örneği”, başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçalarda gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 15/12/2020

Mustafa KARABACAK



ÖNSÖZ

Küreselleşme ve iş dünyasında yaşanan değişimlere paralel olarak, örgüt kültürünün önemi artmaktadır. Örgüt kültürünün oluşumu örgütlerin geleceği için de önemlidir. İş yaşamının her alanında önemli değişimler olmasına rağmen insan hala önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün üyeleri davranışlarıyla örgüte katkıda bulunabilir veya zarar verebilir. Bu noktada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sapma davranışı, örgüt kültürünü daha iyi anlamak için büyük öneme sahiptir. Bu üç kavram doğrudan veya dolaylı olarak örgütü etkilediği için, aralarında ilişki olma olasılığı bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı, son yıllarda araştırmacıların bu kavramlara olan ilgisinde artış olmuştur.

Bu çalışmanın oluşturulması sürecinde görüş, öneri ve değerli bilgilerini benimle paylaşan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ahmet KESER hocama ve bu çalışmayı hazırlarken beni her zaman destekleyen ve yanımda olan eşime, aileme ve arkadaşlarıma teşekkür eder, yapmış olduğum çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını dilerim.

Gaziantep, 2020

Mustafa KARABACAK

ÖZET

Ekonomik gelişmişliğin bir göstergesi olan bankalar, rekabetin maksimum düzeyde yaşandığı kuruluşlar arasında yerini almaktadır. Rekabette sürekli önde olma isteği, verimlilik öğelerinden biri olan, dış ve iç müşterilerin (çalışanlar) memnuniyeti ve iş tatmini ile verimlilikle doğru orantılı olduğu varsayıldığında, bankalar maksimum derecede fayda sağlamayı ve kâr maksimizasyonunu en üst düzeyde yaşamayı hedeflerler. Çalışanların örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sayesinde verimlilik ve kâr ile doğrudan ilişkili olması sebebiyle bankalar, çalışanlarına gerekli hassasiyeti gösterme amacındadır. Araştırmada banka çalışanlarında örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri üzerinde durulmuştur.

Yapılan araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde konu hakkında genel bir giriş yapılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları hakkında tanımlar ile birlikte açıklayıcı literatür bilgileri verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde; verilerin analizi, araştırmanın kapsamı ve hipotezler açıklanmaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde yapılmış olan alan araştırmasında uygulanan anket sonuçları açıklamalı bir şekilde verilmiştir.

Son olarak araştırmanın beşinci bölümünde ise yapılan çalışmanın genel olarak sonucu açıklanmış, konu ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar anlatılmıştır ve daha sonra yapılacak olan çalışmalara ve yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Banka, Örgüt Kültürü, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Banks, which are the indicators of economic development, are among the institutions where competition is experienced at the maximum level. Assuming that the desire to stay ahead of the competition, one of the productivity elements, is directly proportional to the satisfaction of the external and internal customer (employees) and job satisfaction with the efficiency, the banks aim to maximize the benefits and to maximize profit maximization. Banks aim to show the necessary sensitivity to their employees, as the organizational culture of the employees is directly related to efficiency and profit thanks to the job satisfaction and organizational commitment. The research focused on the effects of organizational culture on job satisfaction and organizational commitment among bank employees.

The research consists of five parts. In the first part of the research, a general introduction to the subject has been made. In the second part of the research, explanatory literature information about organizational culture, job satisfaction and organizational commitment is given. In the third part of the research; analysis of data, scope of research and hypotheses are explained. The results of the survey applied in the field research conducted in the fourth part of the research are given in an annotated way.

Finally, in the fifth part of the research; The overall result of the study was explained, the previous studies related to the subject were explained and suggestions were made to the future studies and managers.

Keywords: Bank, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	2
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
2.1. Örgüt Kültürünün Kavramsal Çerçevesi.....	2
2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı.....	2
2.1.2. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişim Noktaları.....	4
2.1.3. Örgüt Kültürü Tanımı.....	6
2.1.4. Örgüt Kültürünü Tamamlayıcı Kavramlar.....	8
2.1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	8
2.1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	9
2.1.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı.....	10
2.1.4.4 Örgüt Kültürü ve İletişim.....	10
2.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	12
2.1.5.1. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar (Görünmeyen Öğeleri) ...	12
2.1.5.1.1. Değerler.....	12
2.1.5.1.2. Normlar.....	13
2.1.5.1.3. İnançlar.....	13
2.1.5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcıları (Görünen Öğeleri).....	13
2.1.5.2.1. Törenler.....	13
2.1.5.2.2. Semboller.....	14
2.1.5.2.3. Alışkanlıklar.....	14
2.1.5.2.4. Hikayeler ve Efsaneler.....	14
2.1.5.2.5. Dil.....	14
2.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri (Kuramları).....	15

2.1.6.1. Deal ve Kennedy Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	16
2.1.6.1.1. Sert Erkek - Maço Erkek Kültürü	16
2.1.6.1.2. Sıkı Çalış - Sert Oyna Kültürü	16
2.1.6.1.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü.....	17
2.1.6.1.4. Süreç Kültürü	17
2.1.6.2. Harrison ve Handy Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri	17
2.1.6.2.1. Güç Kültürü.....	18
2.1.6.2.2. Rol Kültürü.....	18
2.1.6.2.3. Görev Kültürü	18
2.1.6.2.4. Birey Kültürü	19
2.1.6.3. Bill Schneider Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	19
2.1.6.4. Miles ve Snow Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	19
2.1.6.5. Toyohiro Kono Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri.....	20
2.1.6.6. Byars Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri	21
2.1.6.7. Geert Hofstede Modeline Göre Ulusal Kültür Tipleri	22
2.1.6.7.1. Güç Mesafesi (Uzaklığı)	24
2.1.6.7.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	24
2.1.6.7.3. Bireysellik (Bireyci-Toplumcu).....	25
2.1.6.7.4. Erkeksilik - Dişilik (Eril-Dişil)	25
2.1.6.7.5. Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Oryantasyon.....	26
2.2. İş Tatmininin Kavramsal Çerçevesi	26
2.2.1. İş Tatmini Kavramı	26
2.2.2. İş Tatmini Modelleri	30
2.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	30
2.2.2.2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)	30
2.2.2.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)	31
2.2.2.4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model).....	31
2.2.2.5. Cornell Modeli	31
2.2.2.6. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)	32
2.2.2.7. Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)	32
2.2.2.8. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)	33
2.2.3. İş Tatmininin Etkileri.....	33
2.3. Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi	34

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	35
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	35
2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	36
2.3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	36
2.3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	37
2.3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	38
2.3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	39
2.3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	39
2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	41
2.3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	42
2.3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	43
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler	43
2.3.3.1. Kişisel Faktörler	43
2.3.3.2. Yaş	43
2.3.3.3. Cinsiyet	44
2.3.3.4. Eğitim Düzeyi	44
2.3.3.5. Medeni Durum	44
2.3.3.6. Hizmet Süresi.....	44
2.3.3.7. Kişilik Özellikleri.....	45
2.3.4. Örgütsel Faktörler	45
2.3.4.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	45
2.3.4.2. Örgüt Kültürü.....	45
2.3.4.3. Ücret.....	46
2.3.4.4. Yönetim ve Liderlik.....	46
2.3.4.5. Takım Çalışması	46
2.3.4.6. Örgütsel Ödüller.....	46
2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	47
2.3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	47
2.3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma	47
2.3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	47
2.3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devri	48
2.3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	49
YÖNTEM.....	49

3.1. Verilerin Analizi.....	49
3.2. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	63
ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	63
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	102
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	102
5.1. Sonuç.....	102
5.2. Tartışma.....	104
5.3. Öneriler.....	106
KAYNAKLAR.....	108
EKLER	114



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri	50
Tablo 2 . Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	56
Tablo 3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	58
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 5. Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği (α)	61
Tablo 6. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı (n=300)	63
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	64
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	65
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	66
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	67
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	68
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	69
Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	70
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	71

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	72
Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	73
Tablo 17. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	74
Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	75
Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının alıştığı Banka Türüne Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	76
Tablo 20. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının alıştığı Banka Türüne Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	77
Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının alıştığı Banka Türüne Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	78
Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	79
Tablo 23. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	81

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	83
Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	85
Tablo 26. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	86
Tablo 27. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları	87
Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sermaye Bakımından Çalıştığı Bankaya Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	88
Tablo 29. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sermaye Bakımından Çalıştığı Bankaya Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	89
Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sermaye Bakımından Çalıştığı Bankaya Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	90
Tablo 31. Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt boyutları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının İlişkisi.....	91
Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Dişil-Eril, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınmanın İş Tatmini Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	93

Tablo 33. Araştırmaya Katılanların Dişil-Eril, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınmanın İş Tatmini zerinde Etkisini Açıklamak üzere oklu Regresyon Analizi Sonuçları	94
Tablo 34. Araştırmaya Katılanların Dişil-Eril, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınmanın rgtsel Bağlılık zerinde Etkisini Açıklamak üzere oklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 35. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları.....	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Zihninin Programlanmasının Üç Aşaması 3



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

“Her örgütün yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada önemli olan şey ise daha özel bir kültür - bir örgütü diğerlerinden ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemidir” (Mintzberg 1989:221).

Günümüz iş dünyasında artan küreselleşme, müşteri beklentileri ve gelişen teknoloji, kuruluşların çalışanlardan beklentilerini önceki dönemlere göre artırmıştır. Organizasyonel yapı, süreç ve teknoloji gibi unsurların kuruluşların ilk dönemlerinde başarılı olmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için önemli olduğu düşünülürken, insan unsurunun başarı ve verimlilik için daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. İnsan unsuruna büyük önem veren geleneksel yönetim ve çalışanların davranışlarını yönlendiren hiyerarşik yönetim yaklaşımı günümüz işletmeleri tarafından çok fazla benimsenmeyen bir yönetim tarzı haline gelmiştir (Quinn ve Spreitzer, 1999: 3).

Örgütlerde işlerin nasıl yapılacağı, işlerde takım çalışması, sorun çözme yöntemi, iç entegrasyon ve dış uyum sorunlarının çözümü, rehberler tarafından paylaşılan, öğrenerek geliştirilen, örgütsel yapıyı yeni üyelere algılayan bir rehber olan organizasyon kültürü, önemli olan ve nasıl davranmaları gerektiğine dair yol gösterici bir modeldir. Tüm organizasyonlar coğrafyalarına, faaliyet gösterdikleri sektöre ve yönetim yaklaşımlarına göre şekillendirilmiş bir kültüre sahiptir. Bu kültür, yönetim ideolojisinin en önemli belirleyicisidir ve örgütün çalışanlara bakış açısıdır (Bingöl, 2010: 68).

Örgüt kültürü kavramı, yönetim uygulamaları ve akademik çalışmalarda geniş çapta incelenmiştir. Çünkü örgüt kültürü, örgütün neredeyse tüm faktörlerini etkileyen bir unsurdur. Bu faktörlerin örgütsel bağlılığı örgüt kültürü ile ilgilidir ve örgüt kültüründen etkilenir (Erdem, 2007: 63).

Literatürde örgüt kültüründen etkilenen örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık; Kişi, kuruluşun kendisi, kuruluşun amaçlarını ve hedeflerini, kuruluş için daha fazla performans göstermek ve kendini kuruluşun bir parçası olarak hissetmek için anlamlı, istekli olmakla özdeşleştirir (Root, 2006: 297).

Doğrudan örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine bir çalışma bulunamamıştır. Ancak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğu örgütsel kültür ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel kültürün iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Kültürünün Kavramsal Çerçevesi

Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930'lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2002). Bu bölümde örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi hakkında geniş literatür taraması yapılmıştır ve ayrıntılı bir şekilde alt başlıklarda açıklanacaktır.

2.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Kültürün örgütsel davranışı nasıl etkilediğini anlayabilmek için öncelikle kültür kavramının iyice anlaşılması gerekmektedir. Schein (1992)'in da belirttiği gibi kültürün kavram olarak uzun ve renkli bir tarihi vardır. Bu kadar iyi çalışılmış bir kavram olmasına rağmen, konuyla ilgili araştırmacıların tanım üzerinde tam bir fikir birliği yoktur. Genel olarak, kültürün bir grup insan için yaşam biçimi olduğu söylenebilir. Ancak kültürün tek bir tanımını yapabilmek olanaksızdır; çünkü kültür, karmaşık bir kavramdır. Kroeber ve Kluckhohn'un 1952 yılındaki çalışmasında kültürün, antropoloji literatüründe kullanılan 250'den fazla tanımı yapılmıştır (Francesco ve Gold:1998).

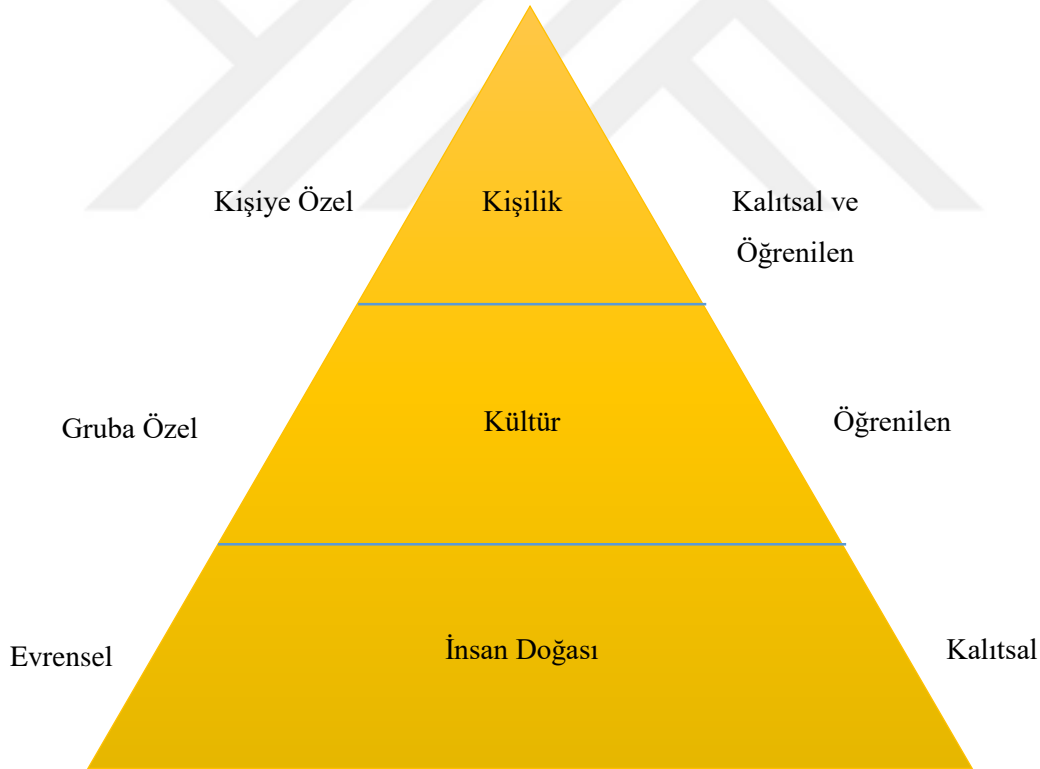
Tylor 1871 yılında kültürün en eski bilinen tanımlarından birisini şu şekilde yapmıştır: “Kültür, bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütündür” (Francesco ve Gold 1998). Ferraro'ya (1994) göre kültür, insanın bir toplumun üyesi olarak sahip olduğu, düşündüğü ve yaptığı her şeydir. Cohen'e göre ise kültür, insanların değerlerinin, varsayımlarının, inançlarının bir tezahürüdür (Alvesson ve Berg 1992).

Kültür, çocuk yaşta öğrenilen ve bir grubun üyelerini diğerlerinden ayırmaya yarayan değerler, inançlar ve varsayımlardır (Hofstede 1980). Hofstede (1991) kültürü akim bir programı olarak görmektedir ve insan aklının programlanmasının eşsiz üç aşamasını Şekil l'deki gibi göstermektedir. Hofstede'e göre insan doğası, insana genleriyle geçen ve tüm insanlarda var olan evrensel bir akıl programıdır. Kişilik ise, insana özel olan ve başka insanlarla paylaşılmayan bir akıl programıdır. Bu iki aşama arasında yer alan kültür ise, kişiye genlerden değil sosyal çevreden geçen, öğrenilebilir bir akıl programıdır (Aydın Miski, 2003:6).

Kültür, günlük yaşamın her aşamasında hissedilir ve görece olarak değişime açık olmayan bir olgudur (Newman ve Nollen, 1996). Kültür insanın büyük bir parçasıdır ve o yüzden insanın kendi kültürünü tanımlaması oldukça zordur; çünkü kültür, ait olduğu toplumun bireyleri tarafından doğal bir olgu ve işleri yapmanın tek yolu olarak algılanmaktadır (Frenesco ve Gold, 1998: 20).

Diğer bir tanıma göre kültür topluluktur (Goffee ve Jones, 1996). Kültür, insanların birbirleriyle ilişkilerinin sonucudur. Topluluklar, aile içinde, yaşanılan şehirde, okullarda, ve derneklerde olduğu gibi örgütlerde de oluşmaktadır. Çünkü örgütler de aynen aileler, şehirler, okullar ve dernekler gibi sosyal etkileşimleri varlıklarını sürdürebilmek için kullanmaktadırlar. Birlikler, ortak ilgi ve karşılıklı yükümlerin üzerine kurulur, arkadaşlık ve işbirliğiyle başarıyı yakalamaya çalışırlar (Goffee ve Jones, 1996).

Pettigrew (1979)'e göre kültür, belirli bir grup tarafından belli bir zaman içinde ortaklaşa olarak kabul edilen anlamlar sistemidir.



Şekil 1. İnsan Zihninin Programlanmasının Üç Aşaması

Kaynak: Hofstede, 1991

Buraya kadar yapılan kültür tanımları, kavramı, antropolojik açıdan ele alan tanımlardır. Kültür, bu çalışma çerçevesinde, kökeni psikolojik antropoloji geleneğine

dayanan "kültür" kavramını kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle antropolojideki bilişsel yaklaşımın kullandığı kültür kavramı kullanılacaktır. Bu bakış açısıyla kültür, Philips'in yaptığı tanımla açıklanabilir:

“Bir grup insan tarafından paylaşılan ve o gruba özel olan varsayımlardır. Bu varsayımlar kabul edilir algılamalar, düşünceler, duygular ve davranışlara ulaşmada kılavuzluk görevi yaparlar. Varsayımlar grup üyeleri tarafından söylenmeden anlaşılır, öğrenilir ve gruba yeni katılan üyelere geçirilir” (Sackmann, 1991:297).

Konuya bilişsel perspektiften bakıldığı zaman görülüyor ki "kültür" kavramının anlaşılabilmesi için önemli olan şey algılama, düşünme, hissetme ve davranışı tetikleyen, varsayımlar ve inançların temelini teşkil eden bilişsel parçaların açığa çıkarılmasıdır (Sackmann, 1991). Kültürü anlamak için temel varsayımların anlaşılması şarttır (Schein, 1992). “Örgütsel davranış literatüründe yaygın olan görüş, kültürün özünü bilişsel parçaların oluşturduğudur” (Hofstede, 1980; Schein, 1992).

2.1.2. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişim Noktaları

Smircich (1983), kültür kavramıyla örgüt teorisinin beş noktada kesiştiğini belirlemektedir. Bu kesişimlerin ilki “karşılaştırmalı yönetim” konusunda oluşmaktadır. Buna göre kültür, bağımsız bir değişkendir. Kültür, varlığını örgüt üyelerinde sürdürmektedir. Örgüt üyeleri aracılığıyla örgüte giren kültür, üyelerin tutum ve eylemlerini etkilemektedir.

Kültür ve örgüt teorisinin ikinci kesişim noktası “örgüt kültürü” olmaktadır. Bu görüşe, örgütün kendisinin kültürü oluşturan bir fenomen olduğuna inanan araştırmacılar katılmaktadır. Örgütler mal ve hizmet üreten sosyal araçlar olarak görüldüğü gibi ritüellerden, efsanelerden ve törenlerden oluşan kültürel eserler de üretirler. Örgütü çevreleyen geniş bir kültür olduğunu kabul etse de, bu görüşe inanan araştırmacılar, örgütün kendi içinde yarattığı sosyokültürel niteliklerin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Kültür, örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı olarak algılanır ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerleri, sosyal idealleri ve inançları ifade eder. Bu görüşe göre kültür, iç örgütsel bir değişkendir (Aydın Miski, 2003: 23).

Karşılaştırmalı yönetimin ve örgüt kültürünün konuları birbirinden ne kadar farklı olsa da birbiriyle uyumlu görüşlerdir. İki görüş de sosyal dünya, örgüt ve insan doğasıyla ilgili benzer varsayımlardan yola çıkmaktadır. Karşılaştırmalı yönetime göre "kültür" çevrenin bir

parçasıdır ve belirleyici bir güçtür, ikinci görüşe göre ise "kültür" insan eyleminin bir sonucudur.

Kültür ve örgüt çalışmalarının üçüncü kesişim noktası "örgütsel biliş" konusunda oluşmaktadır. Diğer bir anlatımla, kültürü paylaşan üyelerin çevrelerini nasıl gördükleri ve nasıl tanımladıklarını belirleyen kuralların iyice anlaşılması önemli olmaktadır. Özetle, bireylere yol gösteren kuralların neler olduğu iyice anlaşılmalıdır (Aydın Miski, 2003: 24).

“Örgütsel Sembolizm” diğer bir kesişim noktasıdır. Bu yaklaşım kültürü, paylaşılan semboller ve anlamlar sistemi olarak görmektedir. Bundan yola çıkarak, örgüt, sembolik söylevlerden oluşan bir biçim olarak tanımlanmaktadır. Örgütün anlaşılabilmesi için yorumlanmaya, okunmaya ve deşifre edilmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Bu tarz örgütsel analizin odak noktası, bireylerin deneyimlerini nasıl yorumlayıp, anladıkları, bu yorum ve anlayışın eylemle nasıl ilişkilendirildiğidir.

Son kesişim noktası "bilinçaltı süreçler ve örgüt" olarak ifade edilmektedir. Burada kültür, insanın bilinçaltında kalan psikolojik süreçlerin ifade edilmesi anlamında kullanılmaktadır. Kültürü çalışmanın amacı, insan beyninin gizli kalmış evrensel boyutlarını ortaya çıkarmaktır (Smircich 1983).

Özetle, Smircich (1983) çalışmasında kültür kavramının ve örgüt teorisinin kesiştiği beş nokta olduğunu söylemektedir. Karşılaştırmalı yönetimde çalışanlar için önemli olan şey, inanç ve tutum modellerinin geliştirilmesi ve farklı ülkelerdeki yönetim uygulamalarının araştırılmasıdır. Örgüt kültürü çalışanlar, örgüt kültürünün boyutlarını ve bu boyutların birbiriyle ilişkisini tanımlamaya çalışırlar ve bunların örgütsel süreçlere ve sonuçlara etkisini araştırırlar. Örgütsel biliş konusu ise örgütü fikirler sistemi olarak algılamaktadır. Örgütsel sembolizm konusunda çalışanlar için önemli olan şey yaratılan sembolik eylemlerin yorumlanabilmesi ve deşifre edilmesidir. Son olarak, yapısal antropolojiden etkilenen örgüt teorisyenleri de örgütlerin yarattığı veya uyguladığı bilinçaltı süreçlerin önemini vurgulamaktadır. Sondaki üç araştırma konusunun daha sübjektif bir yönelime sahip olduğunu söylemek yanlış olmamaktadır. Çalışmada bulunan beş kesişim noktasını araştırmanın amacı farklı olabilir ancak kültür, örgütsel bir değişken de olsa, örgütü kavramsallaştırmak için kullanılan bir metafor da, örgütün rasyonel olmayan, etkileyici ve anlamlı özellikleri üzerinde odaklanmaktadır.

Örgüt Kültürü üzerinde son zamanlarda yapılan çalışmalar gösteriyor ki, konu yeni bir aşamaya girmektedir. Bu yeni aşamanın odak noktalarını ise, örgüt kültürü konusunun teorik ve kavramsal gelişimi, örgüt kültürü çalışan araştırmacıların varsayımları ve bakış açıları,

örgüt kültürünü değerlendirmek için kullanılan yöntemler, örgüt kültürü hakkında var olan literatürden çıkarılan genelleme ve sonuçlar oluşturmaktadır (Hatch 1993, Weatherly 1995).

2.1.3. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt Kültürü, farklı disiplinlerden kavramlar, perspektifler, modeller ve yöntemler alıp, kullanan, birden fazla bilim dalıyla ilgili olan bir araştırma alanıdır. Ouchi ve Wilkins (1985), örgüt kültürü araştırmalarının kökeninin sosyolojiye dayandığını ancak konunun örgütsel araştırmacılar tarafından daha fazla ele alındığını gözlemlemişlerdir. Farklı disiplinlerin kesişiminden oluşan örgüt kültürü kavramının tanımı da çeşitlidir (Alvesson, Berg 1992).

Antropologların, kültür kavramının tanımında tam bir fikir birliğine sahip olamadıkları gibi, örgüt araştırmacıları da örgüt kültürünün tanımı üzerinde tam bir fikir birliğine sahip değildirler. Ott (1989) çalışmasında, örgüt kültürünün 40'tan fazla tanımını yapmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan "kültür" kavramı, psikolojik antropoloji geleneğine dayanan kültür kavramıdır. Bu yaklaşım, antropolojideki bilişsel perspektif olarak da adlandırılmaktadır (Sackmann 1991b). Mintzberg (1989) örgüt kültürünü, bilişsel bakış açısıyla şöyle ifade etmektedir:

Her örgütün yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada ilgilendiğimiz şey ise daha özel bir kültür - bir örgütü diğerlerinden ayırmaya yarayan, zenginleştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemidir. Ben bunu ideoloji olarak adlandırmayı tercih ediyorum. Tabii ki politik değil, örgütsel anlamda ideoloji grubun bir tür "kimya" yaratmak için "hal" ve "atmosfer" yarattığı söylenebilir. Örgütlerde, "tarz", "kültür" ve "karakter" den bahsederiz. Kişi, IBM'in ofisinden içeri girdiği zaman eşsiz, farklı bir şey hisseder. İkisi de benzer endüstrilerde iş yaptıkları halde Hewlett-Packard'ın "kimya"sı, Texas Instruments'dan farklıdır. Bütün bu kelimeler elle tutulamayan fakat gerçek olan bir şeyi tanımlamak için kullanılmıştır. Yani ideoloji diye bahsettiğimiz şey aslında örgütün somut parçalarıdır. Özellikle, ideoloji, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğerlerinden ayıran, zengin değer ve inançlar sistemini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bizim amacımız için, ideolojinin esas özelliği onun birleştirici gücüdür. Çalışanları örgüte bağlar ve "milyon şuru" bilincini geliştirir. Bireysel ve örgütsel amaçları birleştirip, sinerji etkisi yaratabilir.

Örgüt kültürünün en çok kullanılan ve kabul gören tanımları, bu görüşü benimsemektedir. Kotter ve Heskett (1992:4) benzer bir biçimde örgüt kültürünü şöyle ifade etmektedir:

Derinde, az görülür düzeyde kültür, bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan ve grup üyeleri değişse bile varlığını devam ettirebilen değerlerdir. Değerler örgütler arasında farklılık gösterebilirler. Bu düzeyde hissedilen kültürün değiştirilmesi oldukça zordur çünkü grup üyeleri

bile kendilerini bir arada bulunduran bu değerlerin çoğunun farkında değildirlir. Daha görünen düzeyde ise kültür, bir örgütün geliştirdiği ve yeni üyelerinin uymasını beklediği davranış kalıpları ve tarzlarıdır. Yüzeğe yakın olan kültürü de değıştirmek zordur ancak derindeki kısmı kadar zor değildir.

Örgüt kültürü, örgütsel olarak ilişkili olan ve karşılıklı olarak anlaşılıp, örgüt üyeleri tarafından riayet edilen inançlardan ve değerlerden meydana gelmektedir. Örgüt kültürü gerekli ve arzu edilir olanı, dolayısıyla takip edilmesi gereken hedefleri ve bunların takip edilmesinde nasıl bir yolun izleneceğini öngörmektedir. Aynı nedenle, yanlış, gereksiz ve arzu edilmeyeni, dolayısıyla takip edilmemesi gereken ve başkaları tarafından teklif edildiği zaman karşı çıkılması gereken hedefler ile eylemleri de öngörmektedir (Beach 1998).

Kültür, yalnız yöneticilerin örgüt içindeki hareketlerini değil aynı zamanda örgütün çevresiyle ve stratejiyle ilgili olan kararların verilmesini de etkilemektedir. Lorsch (1986) kültürü şöyle tanımlamaktadır: “Yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını nasıl yöneteceklerine ve işlerini nasıl idare edeceklerine dair paylaştıkları ortak inançlardır.”

“Örgüt araştırmacıları, örgüt kültürünü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan varsayımlar, öncelikler, anlamlar ve değerler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle, örgüt içinde toplu olarak paylaşılan bir değerler sistemidir. Örgüt üyeleri, çalıştıkları yerde karşılaştıkları talepler, beklentiler, durumlar ve zorluklara karşı farklı hassasiyetler göstermektedir. Kültür, üyelerin çevreyle ilgili olarak yaşadıklarını düzenleyebilmeleri için kullandıkları bir araçtır. Buradan yola çıkarak, örgüt kültürünün, örgüt içinde ve örgütün bölümleri arasında sosyal bir yapıştırıcı görevi gördüğünü söylemek yanlış olmamaktadır” (Alvesson ve Berg 1992). Bu tanımlar, kültürün, tezahürler, fikirler veya biliş gibi farklı parçalarının önemini vurgulamaktadır.

Schein’in (1992) kültür tanımı da örgüt üyeleri tarafından benimsenen varsayımlar, inançlar ve değerler üzerinde durmaktadır. Schein’in tanımı kültürün iki temel fonksiyonunu saptamaktadır. Bunlar; grubun, iç çevrede bütünleşmesini ve dış çevrede uyumunu sağlamaktır. Kültürün oluşumu, grubun kalıplaşma ve bütünleşme yönünde bir çabasıdır. Kültür, bir grubun toplu öğrenimidir; ancak bu öğrenimin içeriğini açıklamak kolay olmamaktadır. Bu noktada her grubun karşılaştığı iki temel sorun bulunmaktadır. Bunlar 1) hayatta kalabilmek, büyümek ve dış çevreyle uyum; 2) günlük işlerin yürütülmesine ve uyum sağlayabilmesine izin veren içsel bütünleşmedir. Bu doğrultuda Schein, örgüt kültürünü aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır: “Kültür, bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili sorunlarını çözdüğü sırada öğrendiği ve sağlam bir temele oturtulmuş ve geçerliliğini ispatlayacak kadar iyi işleyen, ve böylece yeni üyelere, sorunlara karşı doğru algılama,

düşünme ve hissetme yolları şeklinde aktarılabilecek olan, ortak temel varsayımlar kalıbıdır” (Schein 1992:12).

Bu tanım, örgüt veya grup üyelerince paylaşılan, kabul görüp onaylanan temel varsayımları vurgulamaktadır. Bu anlayışla, sabit üyeliği olan ve ortak öğrenim geçmişine sahip olan her grup bir derecede kültür geliştirmiş olacaktır. Aynı mantıkla, üyeleri ve önderleri sıklıkla değişen ve ortak bir tarihe sahip olamayan grup veya örgütler, ortak varsayımlara sahip olamayacaklardır. Bu nedenle her insan topluluğunun bir kültür geliştirmesini beklemek akılcı bir yaklaşım olmamaktadır. İnsan topluluklarının grup olabilmeleri için ortak bir geçmişe sahip olmaları, ortak varsayımlar paylaşmaları gerekmektedir (Schein, 1992: 15).

2.1.4. Örgüt Kültürünü Tamamlayıcı Kavramlar

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, milli ve uluslararası alanda rekabet edebilmeleri için şirketler, rekabet güçlerini arttırmak zorunda hisseder. Rekabet gücünü arttırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en kompleksine tüm örgütlerde var olan bu ortak güç kültürdür. Örgüt kültürünü tamamlayıcı kavramlar olan; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı ve iletişim’dir.

2.1.4.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgütsel kültür kavramıyla ilgili bir kavram olan örgütsel iklim, 1960'lardan itibaren örgütsel teorisyenler, yönetim bilimcileri, uygulayıcılar ve davranış bilimcileri arasında büyük ilgi görmeye başlamıştır. Ancak örgütsel kültür kavramı görece yeni bir kavram olarak yönetim biliminde yaygınlaşmıştır (Çelik, 1993: 23).

Bazen kültürle aynı anlamda kullanılan örgütsel iklimin kökeni farklıdır. Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan inançlara, değerlere ve normlara odaklanır ve iklimi içerir. İşletmenin sosyal ikliminin odağı, kişilerin örgüte ilişkin algıları, diğer bir deyişle iklime yönelik psikolojik ortamdır (Erdem, 1996: 57).

Örgütsel iklimi, “örgütsel kültürün yarattığı atmosfer veya çevre” olarak tanımlayabiliriz (Varol, 1989: 219). Örgütsel iklim, örgütsel kültürle yakından ilgilidir ve çalışan değerleri ile organizasyon kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi, kişilerin işlerinin işletme içinde nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin nasıl gerçekleştirildiğinin algılanması sonucu oluşan genel bir atmosferdir. Çalışanlar örgütsel

kültürü benimserse, örgütsel iklim iyidir; aksi takdirde örgütsel iklim zayıf ve kötüdür (Dinçer, 1998; 352).

Kuruluşlar, bir bütün olarak yönetim sistemine dahil oldukları için sosyo-ekonomik koşullardan izole edilemez. Bu nedenle kuruluşlar zamanla kendine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikler çevrelerini etkiler. Kişilikler, iş gereksinimleri, organizasyon yapısı ve hedefler, hem birey hem de organizasyon için önemli bir iklim yaratacak şekilde etkileşime girer. Yani yaratılan bu iklim hem kendine özgü bir kimlik verir hem de bireyin davranışında etkilidir (Ertekin, 1979: 2).

“Örgütsel kültür ve iklim arasındaki ilişkinin incelenmesinde vurgulanan bir diğer konu da değişimdir. Kültür, bilinen ve her zaman dikkate alınan bir tarihe dayandığı için yavaşça değişir. İklim, örgütsel gerçeklerle güncelliği ifade eder ve hızla değişir” (Erdem, 1996: 57). “Örgütsel kültürü ve örgütsel iklimi birbirinden ayıran önemli bir fark, kapsadıkları süredir. Örgütsel kültüre göre daha kısa olan örgütsel iklim nispeten kısa zaman aralıklarında farklılık gösterebilir. Fark yaratan bir diğer konu ise örgütsel iklim üzerine yapılan araştırmaların algılama ve öğrenme gibi psikolojik problemlerle ilgilenirken, örgütsel kültürün daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır” (Unutkan, 1995: 53).

2.1.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgütsel kimlik de örgütsel kültürle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel kültür ortak değer ve normlardan oluşurken, örgütsel kimlik, baskın örgütsel kültürü hesaba katmak zorunda olan ve bilinçli olarak oluşturulmuş bir strateji özelliğine sahiptir. Ancak bilindiği gibi bilinçsiz olarak kültür oluşturulabilir. Örgütsel kimlik imaj yaratmada ortaya çıkar. Örgütsel kültür ise örgütsel hedeflerin oluşturulmasında önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü daha çok örgüte yöneliktir (Unutkan, 1995: 54). “Kimlik genellikle kültürle aynı anlama gelir, kültür tanımı "işletmenin orijinal kimliğini" ifade etmek için kullanılır. Bununla birlikte, örgütsel kültür açısından da farklılıklar vardır. Özellikle kültürü sembolik bir sistem olarak ele aldığımızda, kimlik kavramının, işin kültürle karşılıklı iletişim içinde olan fiziksel unsurlarını içerdiğini görmekteyiz. Bu geniş perspektiften bakıldığında örgütsel kimlik; örgütü tanımlayan, özgünlüğünü ifade eden ve onu diğer işletmelerden ayıran tüm özellikleri içerir; Örgütün olmak istediği ve olmasına izin verdiği noktadır. Hem sembolik hem de gerçek anlamlarla yüklü örgütsel kimlik, üyelerin kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmelerini sağlar” (Konuk, 2006: 26).

“Fiziksel ve kültürel faktörler birlikte bir örgütün kimliğini oluşturur. Fiziksel faktörler, faaliyet gösterdiği sektör, teknoloji, organizasyonun yasal yapısı, büyüklüğü, personel sayısı, stratejileri ve alt birimlerin düzenine göre belirlenir ve işletmenin yapısal özelliklerini ortaya çıkarır. Örgütün kültürel kimliği mitler, gelenekler, kahramanlar ve tarihten oluşur. Fiziksel kimlik genel idare tarafından oluşturulurken; Ahlaki ve kültürel kimlik, işletmede çalışanların çoğunluğu tarafından çizilir ve bir anlamda gayri resmi bir kimliktir” (Erdem, 1996: 54).

2.4.1.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

Toplumsal bir sistem olarak örgütler çevreleriyle etkileşim sürecinde bir takım etkiler ve bu etkilerin sonucu olarak bir takım görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu imaj, örgütün bugün hedeflerine ulaşma mücadelesine önemli katkı sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertekin, 1979: 164). İmge, kimliğin algılanan parçasıdır. Örgütsel kimliğin örgüt dışındaki kişiler tarafından değerlendirilme biçimi imaj olarak tanımlanabilir (Konuk, 2006: 27).

“Günümüzde insanlar iletişim teknolojisindeki ilerlemenin bir sonucu olarak birçok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların her biri, insanoğlunun bilgi alma sürecinin sadece küçük bir parçasıdır. Dolayısıyla imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihninde birikimli olarak yavaş yavaş oluşan imgelerin bütünüdür” (Türk, 2003: 17). “Örgüt kültürünün etkisi örgütte kullanılan dil, tutum ve davranışlarda ve sosyal ilişkilerde kolaylıkla gözlemlenebilir. Çevre, organizasyon kültürünün organizasyonla olan tüm ilişkilerindeki yansımaları algılayacaktır. Dolayısıyla kültür, örgüt hakkındaki yargılarda önemli bir etkiye sahip olacaktır” (Konuk, 2006: 28).

2.1.4.4 Örgüt Kültürü ve İletişim

En kısa tanımla iletişim, bilginin aktarılmasıdır. Bilgi, duygu, düşünce ve verilerin bireyler ve kurumlar arasında aktarılması olarak tanımlanabilir. Bu bilgi ve veri aktarımının temel amacı, ortak zemin ve noktalar üzerinde mutabakat sağlamaktır (Şimşek, 2003: 111). Örgütsel iletişim ise, organizasyonu oluşturan çeşitli departmanlar veya gruplar arasında ve organizasyonun işleyişini sağlamak için organizasyon ile çevresi arasında sürekli bilgi ve fikir alışverişini sağlayan sosyal bir süreç olarak tanımlanabilir. amaçları doğrultusunda organizasyon (Türk, 2003: 17).

Örgütsel iletişim, bir kurumda alt ve üst pozisyondaki bireyler arasında veya aynı seviyedeki bireyler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içinde anlaşmalarına olanak sağlayan bir köprü görevi görmektedir (Şimşek, 2003: 118).

Yöneticilerin başarısında ve organizasyonun etkinliğinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri iletişim sürecidir. Kan dolaşım sisteminin insan vücudundaki rolü ve önemi ne olursa olsun, organizasyonda iletişimin rolü ve önemi aynıdır. Tüm yönetim faaliyetlerinin sonunda, iletişim sürecinin etkin işleyişine dayanır. Yönetimle ilgili alınan tüm kararlar, elde edilen sonuçlar, gelişmeler vb. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça pek bir şey ifade etmez (Koçel, 2001: 418).

Organizasyonun iletişim sistemi organizasyonun resmi yapısından etkilendiğinden, iletişim sistemi organizasyonun yapısını da etkiler. Organizasyonun resmi yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen resmi bir iletişim sisteminin ortaya çıkmasına neden olur. Bu sistemde üyeler, kendi kişisel istekleri doğrultusunda değil, planlı ve öngörülen şekilde hareket etmek ve iletişim kurmak zorundadır (Türk, 2003: 18). Organizasyon içi iletişim genellikle resmi bir şekilde gerçekleşmesine rağmen, bazen işi hızlandırmak için resmi iletişimin katı kurallarının ötesine geçilerek bilgi hızlı bir şekilde değiş tokuş edilir. Burada bazen zaman baskısı altında, işi hızlandırıp etkinliğini artırarak, bazen de organizasyonda oluşan ve işletmedeki yetkili bir kişi veya birim tarafından organize edilmeyen gayri resmi grupların doğal bir sonucu olarak iletişim türü olarak adlandırılır. gayri resmi iletişim (Şimşek, 2002: 203).

İşletme için esas olan, kuruluş için yetkili kişiler tarafından önceden düzenlenen ve öngörülen iletişim sistemi veya bilgi akış sistemidir. Bu tarz ya da iletişim sistemini biçimsel iletişim olarak adlandırıyoruz (Şimşek, 2003: 124). Resmi iletişim, örgütün faydacı ihtiyaçlarını karşılarken, çalışanların insani iletişim ihtiyaçlarının bir sonucu olarak enformel iletişim gerçekleşir (Türk, 2003: 18). Bu iletişim sistemi, organizasyon üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Genellikle söylenti veya dedikodu olarak adlandırılan gayri resmi iletişim kanalları her zaman organizasyonel hedeflere hizmet etmez. Söylenti veya dedikodu, çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarına izin verir. Kuruluştaki gayri resmi iletişim sistemi, örgütsel ve kişisel hedefleri bütünleştirir veya ayırır. Bu nedenle, olumlu ve olumsuz örgüt kültürünün oluşmasında iletişimin rolü çok önemlidir.

Örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Değerler, inançlar, normlar, hikayeler, tarih ve gelenekler, bir başka deyişle örgütün sembolik dünyası iletişim

yoluyla yorumlanabilir (Varol, 1993: 130). Örgüt kültürü, bireyin davranışını etkilemek ve belirlemek ve dolayısıyla örgüt içindeki iletişim açısından son derece önemlidir. Örgütsel iletişim ise örgütsel kültürün oluşumunda ve yayılmasında önemli işlevler yerine getirir. Ayrıca örgütsel hedefler doğrultusunda hareket edecek bireylerin davranışları yönlendirilmelidir. İletişim olmadan bireysel davranışları yönlendirmek mümkün değildir (Türk, 2003: 19).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgütsel kültür hakkında organizasyon üyelerine bilgi sağlamak, diğeri ise organizasyon üyelerine organizasyon kültürü ile entegre olmalarına yardımcı olmaktır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlar, diğeri gayri resmi mesajlar, çalışanlar arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, resmi iletişim yoluyla işlenen mesajlar, sloganlar, örgütsel belgeler, grup toplantıları ve halka açık toplantılar, iletişim sürecinin işleyişi ile anlam kazanır. Örgütsel kimliğin ortaya çıkışı, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlaması ve örgütsel yaşama ilişkin gerçekleri ve hikayeleri algılamaları ile paralel olarak gerçekleşir. Bir tema olarak gerçekler ve hikayeler, organizasyonun gelecekteki gelişimine yardımcı olur ve grup çalışmasını güçlendirir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürü benimseyerek ve yaşayarak kazanılır (Türk, 2003: 19).

2.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgütsel kültür unsurları, örgütsel kültürün tanımlarında belirtilmiş olan değer, inançlar, normlar, semboller, törenler, dil, alışkanlıklar ve efsanelerdir. Örgütsel kültür iki başlık altında değerlendirilebilmektedir. Birinci grupta belirtilen örgüt kültürünü meydana getiren (normlar, değerler, inançlar), ikinci grupta belirtilen unsurlar ise (semboller, dil, alışkanlıklar, törenler, hikayeler ve efsaneler), olarak ele alınabilir (Şenel, 2006: 119).

2.1.5.1. Örgüt Kültürünü Meydana Getiren Unsurlar (Görünmeyen Öğeleri)

Literatürde örgüt kültürünü oluşturan önemli unsurlar, normlar, inançlar ve değerler üç başlık şeklinde incelenmektedir (Şenel, 2006: 124).

2.1.5.1.1. Değerler

Değerler, bir organizasyonun ihtiyaçları, hedefleri, tutumları, kişilik tipleri, motivasyonları ve ilgi alanları olarak tanımlanır. En basit tanımıyla değerler, insanların davranışlarını şekillendiren standartlardır. Tutum ve hareketleri yöneterek insanların düşüncelerini ve davranışlarını yönlendirirler. İnsanlar, içinde yaşadıkları sosyal çevre ve

içinde buldukları toplumun kültürel yapısı ile kurdukları ilişkilerden öğrenirler. Bireylerin veya grupların bulunduğu ortamdaki fiziksel, sosyal ve ruhsal değişikliklere bağlı olarak kolayca değişmeyen değerler değişir (Battal, 2007: 5).

2.1.5.1.2. Normlar

Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini belirleyen yazılı olmayan standartlardır. Normlara uyum, ödüllendirme ve ceza ile sağlanır. Normlara uygun davranışlar ödüllendirilirken, uygunsuz davranışlar cezalandırılır (Sarıkamış, 2006: 27). Normlar görünmez unsurlardır. Kuruluşlar, çalışanlarının performansını iyileştirmek ve kuruluşun karlılığını artırmak istiyorlarsa, odaklanmaları gereken ilk şey normlardır (Shahzad vd., 2012:977).

2.1.5.1.3. İnançlar

İnançlar, örgütte bulunan üyelerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan değerlerin aksine, organizasyon içinde yürütülen tüm faaliyetlerde neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda kafa karışıklığını önlemek için açıklayıcı cevaplar sunar (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2008: 29).

2.1.5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcıları (Görünen Öğeleri)

Örgütsel kültürün taşıyıcıları, başka bir deyişle, görünür unsurları, örgütün yeni üyeleri tarafından gözlemlenebilen ve hissedilebilen her şeyi ifade eder. Örgütsel kültürünün görülebilen ve hissedilebilen unsurları semboller, törenler, hikayeler, alışkanlıklar, efsaneler ve dil olarak gruplandırılabilir (Torun, 2012: 26).

2.1.5.2.1. Törenler

Törenler, belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen gruplar için düzenlenen, planlanan bir etkinliği veya belirli bir anlamı başkalarına aktarmak için kullanılan nesnelere veya etkinliklerdir (Yücel, 2007: 75). Kutlama, mezuniyet, anma, emeklilik, balolar, şirket yemekleri, piknikler, kokteyller vb. örnek gösterilebilir. Törenler sayesinde örgüt üyeleri önemli norm ve değerleri daha iyi anlar ve benimser (Boylu ve Sökmen, 2006: 44-45).

2.1.5.2.2. Semboller

Örgütün ayrılmaz parçalarından biri olan semboller, örgütün kimliğini oluşturan yapı taşlarıdır. Örgütsel görünüm, fiziksel görünüm ve örgütsel yaşamın göstergeleri olan semboller organizasyonlarda 4 ana fonksiyonu etkilemektedir. Bunlar (Bako, 2010: 155);

- Organizasyon kültürünün bir yansıması olarak hareket ederler,
- İçselleştirilmiş değer ve normları harekete geçirirler,
- Organizasyonel deneyimle ilgili bir iletişim çerçevesi oluştururlar,
- Organizasyon sistemlerinin göstergeleridir.

Örgütlerde yeni logolar, yeni yapılar, yeni etkinlikler ve yeni anlaşmalar sembol olarak kullanılabilir (Cameron, 2004: 10).

2.1.5.2.3. Alışkanlıklar

Alışkanlıklar, kalıcı bir atmosfer yaratmak ve doğru değerleri ve düşünceleri açıklamak için özenle düzenlenir ve davranışlara uygulanır (Alvesson ve Sveningsson, 2008: 38). Sembolik ve anlamlı unsurlar içeren tekrarlayan yapılardan oluşan alışkanlıklar, örgütün en önemli değerlerini güçlendiren, hangi hedeflerin daha önemli olduğunu, kimin önemli kimin olmadığını ifade eden sürekli faaliyetlerdir (Wijka ve Finchilescu, 2008: 238).

2.1.5.2.4. Hikâyeler ve Efsaneler

Hikayeler, şirket içinde yürütülen faaliyetlerin uygulanma nedenlerini açıklayarak geçmiş ve bugünü birbirine bağlayan bir tür köprü görevi görür. Organizasyonda başarılı olan yönetici veya çalışanların hikayeleri ve efsaneleri, organizasyonun tarihi hakkında organizasyonun yeni üyelerine örnek teşkil etmektedir (Torun, 2012: .28).

2.1.5.2.5. Dil

Yukarıda belirtilen unsurların geçmişten geleceğe aktarılmasında, çalışanlar arası iletişimde ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde kullanılan en önemli unsur dildir. Dil sayesinde çalışanlar kültür hakkında bilgi edinebilir ve organizasyonda ortaya çıkan sembollerin ne anlama geldiğini kolayca anlayabilir (Meydan ve Polat, 2010:126).

2.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri (Kuramları)

Örgütlere ait kültürel özellikler ve bu özellikler ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin açıklığa kavuşturulması örgüt kültürü çalışmaları ile gerçekleşir. Bu kapsamda örgüt kültürü modelleri (kuramları-tipleri), örgütsel özelliklerin tespit edilmesi ve tanımlanması amacını taşır (Doğan, 2007: 123).

Sadri ve Lees'e (2001) göre örgüt kültürü modellerinin yöneticilere sağladıkları faydalar şu şekilde sıralanabilir;

- Tespit edilen bir kültür türünün olumlu ve olumsuz yanlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır,
- Örgüt kültürü tipinin yönetici kademe tarafından net şekilde anlaşılması, örgüte yeni üyelerin alımı sürecinde daha doğru kişilerin seçilmesine olanak sağlayacaktır,
- Yöneticilerin karar alma sürecinde, kültürel gelişim ve değişim hakkında ve örgütün konumunun bilinmesinde önemli faydalar sağlayacaktır.

Örgütün baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesiyle örgüt kültürü modeli de belirlenmiş olur. Bu bağlamda örgüt kültürü modellerinin belirlenmesi aşağıda yer alan örgüt içi kabullerin varlığına bağlıdır (Doğan, 2007: 124);

- Örgüt kültürü, örgüt içi üyeler ve dış çevre arasında yaşanan sorunların çözümünde tutumlara, inançlara, değerler ve normlara dayanarak hareket eder.
- Her örgütün yapı taşları arasında, bütün örgütler için ortak olan ancak kabullenme düzeyi yahut benimseme derecesi birbirinden farklılaşan tutumlar, inançlar, değerler ve normlar vardır.
- Örgütsel sonuçlar ve örgüt kültürünün baskın yanları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Misyonunu gerçekleştirmede başarı sağlayan örgütlerin kültürel özellikleri belirlendiğinde, başarı için hangi özelliklerin gerekli olduğu ortaya çıkar.
- Tutumlar, inançlar, değerler ve normlar genel olarak benimsenme düzeyi veya ikilemlere göre değerlendirilir. Örgütsel hedeflerin bireysel gayret, işbirliği ve rekabetçi ortamla sağlanacağına ilişkin inanç ikilem biçimine örnektir. Benzer şekilde çalışanların davranışlarının örgütsel değerlere uygunluğu ya da farklılığının doğru davranış olduğuna ilişkin inanç da ikilem biçiminde inançtır. Aksine çalışanların örgütsel değerlere uygun davrandığının hangi düzeyde benimsendiğinin ölçülmesi ise bir ölçümlemeden ibarettir.

Örgütler üzerinde yapılan başlıca araştırmalar neticesinde aşağıda yer alan örgüt kültürü modelleri oluşturulmuştur.

2.1.6.1. Deal ve Kennedy Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Terrence Deal ve Allan Kennedy tarafından geliştirilen örgüt kültürü kuramına göre, örgüt kültürü ve dış çevre arasındaki ilişkilerin, dört farklı kültür tipiyle, iki boyutlu değişken üzerinde açıklanmasıdır. Kültür tiplerinin ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerden ilki, örgütsel risk ve çevresel belirsizliklerin örgüt yöneticilerinin stratejik kararlarını etkilemesi, ikincisi ise kararların sonuçları hakkında dış çevreden alınan geri bildirimlerin (feedback) kalitesi ve hızıdır (Luthans, 1995: 501). Bahse konu kültürel sınıflar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Sert Erkek – Maço Erkek Kültürü (Yüksek Risk - Hızlı Geri Bildirim),
- Sıkı Çalış - Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk - Hızlı Geri Bildirim),
- Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk - Yavaş Geri Bildirim Kültürü),
- Süreç kültürü (Düşük Risk - Yavaş Geri Bildirim)

Ancak Deal ve Kennedy, hiçbir örgütün bu dört kültürden sadece biriyle tam olarak tanımlanamayacağını ve bazı örgütlerin ise hiçbir modele dâhil edilemeyeceği sonucuna varmıştır. Bununla beraber, bu çerçevede örgütlerin kültürünü tanımlama konusunda yöneticilere yol gösterici niteliktedir (Brown, 1998: 69).

2.1.6.1.1. Sert Erkek - Maço Erkek Kültürü

Yüksek riskli kararların verildiği, bu nedenle çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu ve geri bildirimlerin hızlı gerçekleştiği çevresel koşullarda sert erkek - maço erkek kültürü ortaya çıkar. Bu kültüre haiz örgütler, yüksek riskli karar almaktan çekinmezler ve sonuçlara anında ulaşırlar (Türk, 2007: 52-53).

2.1.6.1.2. Sıkı Çalış - Sert Oyna Kültürü

Bu kültür tipine, riskin çok fazla olmadığı ancak geri bildirim hızı hızlı olduğu çevrelerde rastlanır. Bu kültürlerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma amacı güdülür. Çünkü alınan kararların risk derecesi düşük ve bunun sonucu olarak getirileri de bir o kadar azdır (Eren, 1998: 103). Bu tip kültürlerle örnek olarak fast-food işletmeleri, emlakçılık, bilgisayar üreticisi pazarlayıcısı şirketler, moda sektörü ve otomobil satan firmalar örnek olarak gösterilebilir. Takım olarak ve sıkı bir şekilde çalışmanın başarıyı getireceğine olan inanç tamdır (Türk, 2007: 53-54).

2.1.6.1.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Örgütlerin faaliyet sahalarında yüksek riske girdikleri, ancak üretimlerinin piyasada kabul görüp görmeyeceği hususunda yavaş geri bildirim aldıkları değerlendiriliyorsa, orada şirket üzerine iddiaya gir kültürü hâkimdir. Geri bildirimdeki yavaşlık, üretimin sonuçları hakkında örgüt üzerinde daha az baskı olduğu anlamına gelmez. Buradaki anlam, yavaş damlayan suyun oluşturduğu eziyete benzer bir sürekliliktir (Bakan, 2004: 99).

Bu tip kültürlerin en iyi örnekleri, petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisidir. Petrol sahalarında araştırma yapmak, yeni uçak projeleri tasarlamak ve bunları geliştirmek çok fazla finans kaynağı ve sabır gerektirir. Benzer şekilde kimya ve ilaç sektörleri de yavaş geri bildirim alınan endüstrilerdir (Türk, 2007: 54).

2.1.6.1.4. Süreç Kültürü

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri bildirimler de yavaş ilerliyorsa oradaki örgütte süreç kültürü vardır denilebilir. Zira bu kültürün temelinde yavaş çalışan personelin azami hata yapmama çabası mevcuttur (Vural, 2012: 87). Kamu kurumları bir örnektir. Çalışanlar çok ve hızlı üretmeye çalışsalar bile, organizasyon yapıları geri bildirimlerin görülmesini engelleyecek şekildedir. Bu nedenle, verimlilik için neredeyse hiç motivasyon yoktur. Bu tür işletmelerin kültürel değeri teknik mükemmeliyetçiliktir. Süreçler kontrolden çıkarsa, bu tür bir kültüre bürokrasi denebilir (Eren, 1998: 155).

2.1.6.2. Harrison ve Handy Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Harrison'a göre kültürler; görev kültürü, güç kültürü, birey kültürü ve rol kültürü şeklinde sınıflandırılır. Handy modelinde ise yunan mitolojisindeki tanrı isimleri kültürlerin tanımlanmasında kullanılmakta ve Harrison modeli ile örtüşmektedir (Terzi, 2000: 76). Bu nedenle Harrison ve Handy modelleri birlikte ele alınacaktır.

William Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların düşünce, davranış, tutum ve değerlerini biçimlendiren normlar sistemi olarak görmektedir (Unutkan, 1995: 57). Bu kapsamda Handy'nin çalışmaları, Harrison'un çalışmalarına dayanarak yukarıda belirtilen dört farklı sınıflandırmadan oluşmuştur.

2.1.6.2.1. Güç Kültürü

Bu kültüre sahip toplumlarda gücün sahibi merkezi otoritedir ve toplumun üyeleri merkeze bağlı hareket eder. Teamüller her şeyin önündedir. Güç kültürüne sahip örgütlerde bürokrasi ve prosedürler oldukça fazladır (Bakan, 2004: 93). Genelde küçük işletmeler merkezileşmiş güç kültürünü kullanırlar. Bu örgütlerde merkez, kendi kurduğu ağda sabitlenmiş örümceği andırır. Ağın içindeki herkes örümceğe, yani merkezi güce bağlı hareket eder. Ağdaki güç, merkezden yayılır. Üyelerin tek başına karar vermek yetkileri bulunmaz. Uzmanlaşma olsa dahi merkezden gelen emirler neticesinde yola devam edilir ve kontrol merkeze aittir (Türk, 2007: 55).

2.1.6.2.2. Rol Kültürü

Rol kültürü, genellikle bürokrasi olarak bilinir (Türk, 2007: 56). Rol kültüründe örgüt, rol sayesinde tanımlanır ve pozisyonu dolduran kişilerden ziyade, roller daha önemlidir (Bakan vd, 2004: 90). Rol kültürlerindeki başlıca problem, değişime tepki vermek konusunda yavaş olmalarıdır. Güvenlik ve tahmin edilebilirliğe önem veren birçok birey için bu tür örgütler fazlasıyla güven vericidir. Öte yandan, hırslı veya güç odaklı olanlar için aşırı derecede rahatsızlık verici olabilir (Brown, 1998: 67).

2.1.6.2.3. Görev Kültürü

Görev kültüründe çalışanlar, diğer türlerden farklı olarak bağımsız hareket ederler. Üstelik bu bağımsızlık, projelendirme ve takım çalışması ile desteklenir. Görev kültürü, esnek ve uyum sağlanabilir yapılarda hüküm sürer. Bu kültürde çalışanlar kendi kendilerini kontrol ederler (Unutkan, 1995: 58). Görev kültürü, ağ içerisindeki küçük deliklerde var olan hücrelerin meydana getirdiği bir kültür olarak görebilir. Dolayısıyla görev kültürü, örgütlerdeki küçük takımlara atıf yapar (Türk, 2007: 56).

Jarvis tarafından görev kültürünün avantaj ve dezavantajları şöyle özetlenmiştir (Bakan vd. 2004:92);

- Takım olarak çalışma alışkanlığı esnek ve uyarlanabilir.
- Takım yapısını üzerinde çalışılan projede gelinen aşamalar belirler ve takımlar belirli amaçları (projeleri) yerine getirmek için kurulurlar.
- Takımlar esnek ve çevreye duyarlıdır.
- Proje yöneticileri arasında kaynak tahsisi gibi konularda anlaşmazlık yaşandığında, merkezden müdahaleler gelir ve görev kültürü yerini güç kültürüne bırakır.

2.1.6.2.4. Birey Kültürü

Birey kültürü, merkezine bireyi alan bir kültür sınıflandırmasıdır. Dolayısıyla birey kültüründe örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin destekleme ve onların ihtiyaçlarını giderme görevini üstlenir (Handy, 1981: 183).

Bu tür örgütler, sadece bu düşünceyi benimseyen bireyler için geçerlidir. Kişi kültüründe bireyler iş dağılımı hakkında kendi kendilerine karar verirler, kurallar ve koordinasyonu sağlayan mekanizmalar minimum derecede önemlidir. Bu örgütlerde diğer kültürlerden farklı olarak, birey neredeyse tam bir otonomiye sahiptir, yetki paylaşılır ve güç kullanılacaksa bu genellikle uzmanlığa bağlı olarak gerçekleşir. Kişi kültürünü benimseyen daha az sayıda örgüt olmasına rağmen, birçok birey bu örgüt biçimini tercih edebilir (Brown, 1998: 69).

2.1.6.3. Bill Schneider Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Bill Schneider, Harrison ve Handy'nin çalışmalarından yola çıkmış ve dört tür örgüt kültürü tespit etmiştir (Terzi, 2000, s. 80-81). Bahse konu türler; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürüdür (Bakan, 2004: 95-96);

- **Kontrol Kültürü:**

Bu kültürde odak nokta "kesinlik"tir. Kontrol kültürünün varlığı, tahmin edilebilirlik, güvenilirlik, kesinlik ve doğruluğu sağlamaktan ibarettir.

- **İşbirliği Kültürü:**

Schneider iş birliği kültürünün sinerji ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu kültür, müşterilerle birebir iletişimi, birlikte olmayı ve müşterilere tam adanmışlığı yakalamayı amaç edinmiştir.

- **Yetenek Kültürü:**

Bu kültür “ayırt etme” zemini üzerine kurulmuştur. Bu kültür birbirine uygun olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulmasını amaç edinmiştir.

- **Gelişme Kültürü:**

Gelişme kültürü “zenginleşme” ile ilgilidir. Bu kültür müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını ve müşterilerin maksimum oranda artırılmasını sağlamak amacıyla hareket eder.

2.1.6.4. Miles ve Snow Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Miles ve Snow, örgütler için 4 farklı kültür tipi ortaya koymuşlardır. Bunlar;

- **Koruyucu Kültür Tipi:**

Bu tip kültürde muhafazakâr değer ve inançlara örgütün temel özellikleridir. Bu nedenle yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya çalışmakta ve düşük risk stratejisi tercih edilmektedir (Vural, 2012: 93).

- **Geliştirici Kültür Tipi:**

Geliştirici kültür tipine sahip kuruluşlar yenilikçidir. Yeni mal ve hizmetler üretmek, yeni piyasalara girmek suretiyle yüksek risklere girmekten hoşlanmaktadır. Bunların faaliyet alanları ya da endüstriyel pazarları genellikle yeniliklere açıktır. Yönetim yapısında değişim yaratmayı isteyen yöneticiler, yeni fırsatlar bulmayı tercih ederek bakir alanlarda yeni stratejiler geliştirirler (Görmen, 2012: 42).

- **Analizci Kültür Tipi:**

Bu kültüre sahip örgütler potansiyel pazardaki ürün ve uygulamaları analiz etmek ve benzerlerini yapmaya yönelik faaliyet gösterirler. Geniş matris bir örgüt yapısına sahip olup, esneklik ve verimlilik için süreçleri teknolojik yenilikler ile desteklerler (Taşgit, 2008: 24).

- **Tepki Verici Kültür Tipi:**

Bu tip örgütlerde çevreden ve rakiplerden gelen değişim baskılarına etkili bir biçimde karşı koyabilecek yeteneğe sahip yöneticiler bulunmaz. Burada yöneticiler, bıçak kemiğe dayandığı zaman harekete geçerler. Yeni bir kriz ortaya çıktığında, tedarikçilerden, hissedarlardan, dış çevre aktörlerinden veya müşterilerden gelen şikâyet, baskı ve uyarılar neticesinde organizasyon fonksiyonlarında yahut mal ve hizmet piyasalarında küçük ayarlamalar yaparlar (Vural, 2012: 94).

2.1.6.5. Toyohiro Kono Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Toyohiro Kono, örgüt kültürünü 5 farklı açıdan ele almıştır;

- **Dinamik Kültür:**

Dinamik kültürde yeniliğe açık örgüt üyeleri vardır. Aile olma maneviyatını taşıyarak, ortak değerleri paylaşırlar. Çalışanlar yaptıkları işlerin ne anlam ifade edeceğini bilirler, çünkü örgüt amaçları açık ve anlaşılır bir haldedir (Bakan, 2012: 103).

- **Lideri İzleme ve Dinamik Kültür:**

Bu kültürde çalışanların büyük bir kısmı şirket kurucusu ve lider konumunda bulunan yöneticiyi takip ederler. Liderin üstün özelliklerine güven tamdır ve üst kademedeki gelen direktiflere fazlaca önem verilir (Vural, 2012: 84).

- **Bürokratik Kültür:**

Bürokratik kültüre sahip firmalarda, ziyadesiyle standartlar ve kurallar vardır. Söz konusu kural ve standartlar çalışanların davranışlarını belirler (Vural, 2012: 84).

- **Hareketsiz Kültür:**

Bu özellikteki kültürlerin en fark edilir özelliği davranış kalıplarının tekrarlanmasıdır. Çevre değişimlerine karşı örgüt duyarsız davranır ve bilgi edinme olanakları örgüt ile sınırlıdır (Bakan, 2012: 104).

- **Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür:**

Bu kültürde esas olan otokratik üst yönetim modelidir. Ancak yönetimce alınan kararlar çoğunlukla yanlış olarak kabul edilir ve çalışanların emirlere uyma zorunluluğu onların girişimcilik yeteneğini zedeler. "Lider izleme ve dinamik kültür" özelliğine sahip bir şirkette, üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, bu şirket "güçlü lider ve hareketsiz kültür" tipine geçebilir (Okay, 2002: 217).

2.1.6.6. Byars Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri

Byars'ın örgüt kültürü modeli 4 parçadan oluşmaktadır (Vural, 2012: 91-92);

- **Etkileşen Kültür:**

Etkileşen kültürde en önemli vurgu, mevcut ihtiyaçlara en iyi hizmeti sunmaktır. Diğer bir deyişle bu kültürde amaç çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır.

- **Bütünleşik Kültür:**

Etkileşen kültürden farklı olarak bu kültür tipinde, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını değiştirme ve etkileme çabası vardır. Bu çabayı, yenilikçi davranışlar sergileyerek, farklı mal ve hizmetler sunarak veya genel anlamda dış çevreyi etkileyerek yaparlar.

- **Müteşebbis Kültür:**

Bu kültür tipi, yeni mal ve hizmetlerin sunulmasını amaç edinmiştir. Bir başka özellik olarak bu kültürlerde karar verme ve katılımcı anlayış mevcut olmayıp, çalışanlar bu gibi süreçlerde aktif rol oynayamazlar.

- **Sistemik Kültür:**

Sistemik kültürler, strateji ve politikaların yürütülmesi amacıyla yapılan sistemlere yönelmişlerdir. Bu kültürde verilecek kararın yönünü dış çevre etkileşimleri belirler.

2.1.6.7. Geert Hofstede Modeline Göre Ulusal Kültür Tipleri

Geert Hofstede, kültürü, insanların kendilerini tehdit eden tehlikelerden korumak için bulduğu çözümleri esas alan bir kuramsal çerçeve ile açıklar (Doğan, 2012: 26). Hofstede'ye göre, ülkelerdeki kültür farklılığı, yine o ülkelerdeki örgüt yapılarının da farklı olmasına neden olmaktadır. Geert Hofstede'nin çalışmaları, uluslararası kültürel değerlerin birbirinden farklı türlerde ele alınmasıyla neticelenen sonuçlara ilişkindir (Türk, 2007: 58).

Örgüt kültürü alanında Hofstede'nin gerçekleştirdiği çalışmaların önemi büyüktür. Zira 70 farklı ülkede 100.000'den fazla çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalar, ülkelerarasındaki kültürel farklılıkları tüm detaylarıyla ortaya koymuş ve literatürde en fazla atıf yapılan kaynaklar arasında yerini almıştır. Bu çalışmalar, kültürler arası incelemeler yapan birçok araştırmacı tarafından en fazla güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip çalışmalardan biri kabul edilerek sıklıkla kullanılmıştır.

Birçok araştırmacı, ülkeler arası karşılaştırmalar yapmak için Hofstede tarafından sağlanan ülke olanaklarına güvenirken, diğerleri değer profilleri oluşturmak için çalışma katılımcılarından değer verileri elde etti. Örneğin Trompenaars ve Hampden-Turner, "her kültürün, belirli sorunlara ve ikilemlere seçtiği özel çözümlerle kendisini diğerlerinden ayırdığını" ve "bu sorunlara üç başlık altında bakmayı uygun bulduklarını" belirtirler: diğerleriyle ilişkilerimizden kaynaklananlar, insanlar, zamanın geçişinden gelenler ve çevreyle ilgili olanlar”(Keser, 2015: 577).

Ulusal kültürün altı boyutu etiketlenmiş ve kısaca şu şekilde tanımlanmıştır(Hofstede, 2011: 7-8);

1. Temel insan eşitsizliği sorununa farklı çözümlerle ilgili Güç Mesafesi (PDI),
2. Bilinmeyen bir gelecek karşısında bir toplumdaki stres seviyesi ile ilgili Belirsizlikten Kaçınma (UAI),
3. Bireylerin birincil gruplara entegrasyonu ile ilgili olan gruplaşmaya karşı Kolektivizm (IDV),
4. Kadın ve erkekler arasındaki duygusal rollerin bölünmesiyle ilgili Erkeklik ve Kadınlık (MAS),
5. İnsanların çabaları için odak seçimiyle ilgili Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Oryantasyon: gelecek veya şimdiki zaman ve geçmiş,
6. Hoşgörü ve Kısıtlama, hayattan zevk almakla ilgili temel insan arzularının kontrolüne karşı memnuniyetle ilgilidir.

Aynı boyutlar başka bir deyişle Spector ve ark. (2001: 270-271) olarak: “güç mesafesi (bir toplumdaki eşitsiz güç dağılımına tolerans), bireycilik (bir toplumun üyelerinin kendilerine ve yakın akrabalarına dikkat etmeleri beklenir), erkeklik (açıkça tanımlanmış toplumsal cinsiyet rolleri, Girişkenlik ve maddi başarı üzerine), belirsizlikten kaçınma (bir toplumdaki insanların belirsiz veya yapılandırılmamış durumlardan dolayı kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleri) ve uzun vadeli yönelim (sebat ve tasarrufla ilgili olan gelecekteki ödüllere bakma eğilimi).

Hofstede (1994), VSM'nin ülkeleri karşılaştırmayı amaçladığını ve her ülkenin her boyutta ve başka bir yayında diğer ülkelere göre konumlandırıldığından dolayı bireyler için puanlanmaması gerektiğini belirtmiştir (Hofstede, 2011: 8), “boyutlar istatistiksel olarak farklıdır ve bazı kombinasyonlar diğerlerinden daha sık olmasına rağmen, tüm olası kombinasyonlarda meydana gelir.”

Hofstede'nin kültürel boyutları ile kişilik boyutları arasında bulunan bir bağlantı özellikle ilgi çekici olabilir. Beş Büyük kişilik testinin 30'dan fazla ülkede uygulanması, ülke normları arasında “(1) Nevrotiklik, (2) Dışadönüklük, (3) Deneyime Açıklık, (4) Uyumluluk, ve (5) vicdanlılık” ve ulusal kültür boyutu puanları. Örnek olarak, Nevrotiklik ile ilgili ülke farklılıklarının% 55'i Belirsizlikten Kaçınma ve Erkekliğin bir kombinasyonu ile açıklanabilir ve ülke farklılıklarının% 39'u sadece Bireycilikle Dışadönüklük ile açıklanabilir. Dolayısıyla kültür ve kişilik birbirine bağlıdır ancak bağlantı istatistikselidir. Ülke düzeyindeki ölümcül iş kazalarının sayısı kültürel boyutlardan etkilenen kişilik boyutları ile yakın bağlantılı olabileceğinden, bu bulgular bu çalışmayı da motive etmektedir (Keser vd., 2015: 577).

Bu boyutlar sonrasında yapılan yeni araştırmalar kapsamında Hofstede, beşinci bir boyut olarak “ uzun dönemli ve kısa dönemli oryantasyon ” unsurunu da modeline eklemiştir (Hofstede, 2001: 44). Hofstede'nin yürüttüğü çalışmalarda Türkiye; “güç mesafesinin yüksek olduğu”, “belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu”, “bireyciliğin düşük olduğu” ve “dışil özellikler” gösteren boyutlara sahip bir ülke olarak belirlenmiştir (İnce, Deniz ve Öncül, 2016: 260).

Sonuç olarak en son çalışmalar ışığında ulusal kültürü altı boyut halinde incelemenin mümkün olduğunu belirtebiliriz. Özetle bu 6 boyut: güç mesafesi, bireyci ve kolektivist yapı, belirsizlikten kaçınma, eril ve dişi (maskülen ve feminen) toplum, uzun ve kısa vadeli oryantasyon, serbestliğe karşı sınırlama (Keser ve Kılıç, 2018: 31).

2.1.6.7.1. Güç Mesafesi (Uzaklığı)

Güç mesafesi ya da uzaklığı, örgüt üyeleri arasındaki güç dengesine ilişkin eşitliğin hangi düzeyde algılandığı ve duygu, davranış ve düşünce eğilimlerinin nasıl geliştiği üzerinedir (Hofstede, 2001: 83). Toplumlararası eşitsizlik düzeyinin farklı olması, farklı kültürel sonuçları doğurur. Bu sonuçlar kendini, hiyerarşi, itibar ve refah alanlarında gösterir (Nahavendi ve Malekzaded, 1999: 81). Hofstede'nin değerlendirmesine göre, güç mesafesi düşük seviyede olan toplumlarda (Bakan, 2004: 83);

- Eşitsizlikler azaltılmıştır.
- Herkes birbiriyle bağımlıdır.
- Hiyerarşi, düzene uygun olarak rollerin eşitsizliği anlamında oluşturulmuştur.
- Toplumun üst ve alt katmanlarında olan herkes, birbirini aynaya bakar gibi görmektedir.
- Gücün kullanımı iyi ve kötünün ayırımına ve hukuki hareket etmenin varlığına bağlıdır.
- Herkes haklarını eşit şekilde kullanır.
- Güçlü insanların en önemli özelliği sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmaktan ziyade, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir.
- Sorgulanabilen bir sosyal sistem vardır.
- Gücü yeniden dağıtabilen, sosyal sistemi de değiştirebilir.
- Farklı güç düzeyindeki bireyler kendilerini daha az tehdit içinde görmektedirler.
- Güçsüzler arasındaki uyum gizlidir.
- Güçsüzler arasındaki işbirliğinin temelinde dayanışma vardır.

Hofstede'nin çalışmasında düşük güç mesafesine sahip bazı ülkeler; ABD, İsrail, Almanya, İngiltere, Danimarka, yüksek güç mesafesine sahip bazı ülkeler; Türkiye, Brezilya, Meksika, Hindistan, Fransa olarak belirlenmiştir (Basım, 2000: 52).

2.1.6.7.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, kişilerin değişken ve öngörülemez durumlar karşısında aldıkları pozisyon, hissettikleri duygu ve söz konusu durumlardan kaçınmak için neler yaptıklarına ilişkin konuları kapsar (Türk, 2007: 59).

Belirsizliğin önlenmesi, bir kültürün üyelerinin belirsiz ya da bilinmeyen olaylar tarafından ne derece tehdit edildiklerini hissetmeleriyle tanımlanır. Belirsizliğin önlenmesinin zayıf olduğu toplumlarda, belirsiz durumlar ve alışık olunmayan risklere karşı daha fazla

tolerans vardır; insanlar sadece gerektiğinde çalışkan tutumlar sergiler; kesinlik ve dakiklığın öğrenilmesi gerekir; insanlar çarpık ve yenilikçi fikir ve davranışlar konusunda rahattır ve başarı, itibar veya aidiyet duygusuyla motive olurlar (Brown, 1998: 45-46). Belirsizliğin önlenmesinin yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler toleransı az olan, duygusal ve güvenliği ilk planda tutan bir karakter ortaya koyarlar (Attia, Mahesh ve Anusorn, 1999: 638).

2.1.6.7.3. Bireysellik (Bireyci-Toplumcu)

Bireysellik, insanların kendileri adına mı yoksa bir grup veya örgüt mensubu olarak mı hareket ettiklerine ilişkin bir tavır olup, çoğulculuğun karşıtıdır (Hofstede, 2001, s. 85).

Bireysellik anlayışı toplumları ikiye ayırır. Birinci gruptakiler, kendilerinin ve birinci derece akrabalarının geçimiyle ilgilenerek, gevşek bir toplumsal düzen içinde yaşarlar. İkinci gruptakiler ise aynı grup içindeki üyelerin kendilerine bakmalarını ümit ederek gevşek olmayan daha sıkı bir toplumsal düzen içinde hayatlarına devam ederler (Bakan vd., 2004: 87). Bireyselliği ön planda tutanların amacı kariyer planlama, kendini yetiştirme iken bireyselliği geri planda tutan kişilerin ortak yönü ise örgüt değerlerini kendi değerleri üzerinde görme eğiliminde olmalarıdır (Wu, 2008: 38).

Çoğulculuğa yönelimin yüksek olduğu örgütlerde morale bağlı değerler, bireysel yönelimin fazla olduğu örgütlerde ise kâra dayalı değerlerin mevcudiyetine sık rastlanır (Terzi, 2000: 74). Bu açıdan bireysellik veya çoğulculuğun derecesi, çalışanların işyerindeki kurallara uyma nedenlerini belirler.

Yaptığı incelemeler sonucu Hofstede, fakir ülkelerin kolektiftik ağırlıklı olduğunu, zengin ülkelerin ise bireysellik ağırlıklı bir yaşam sürdürdüklerini belirlemiştir (Türk, 2007: 59).

2.1.6.7.4. Erkeksilik - Dişilik (Eril-Dişil)

Toplumda cinsiyetlere yüklenen roller vardır. Bir başka deyişle kadınların rolleri ile erkeklerin rolleri birbirinden farklıdır.

Her örgütlenmede iş bölümü yapılır ve bunların birçoğunda her iki cinsiyetten bireyler bir arada iş görür. İş bölümünün cinsiyete göre yapılması geleneklerle alakalı bir durumdur. Uygun görev, birçok kıstasın yanı sıra cinsiyeti uygun kişiye verilir. Ancak bu durum ülkeden ülkeye yahut örgütten örgüte farklılık gösterebilir (Hofstede, 2001: 88).

Erkeksi (eril) kültürlerin ön planda olduğu toplumlarda, materyalist eğilimler ve para kazanma güdüsü öne çıkmakta, insana verilen değer geri planda kalmaktadır. Ancak başka bir

toplumda insanlar arası ilişkilerin kıymetli olması ve insana verilen önem egemen ise o toplumda dışı (dışıl) kültür hâkimdir denilebilir (Sargut, 2001: 174).

2.1.6.7.5. Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Oryantasyon

Uzun dönemli ve kısa dönemli oryantasyon boyutu, Hofstede'nin kültür boyutlarına beşinci olarak sonradan eklenmiş ve Asya ülkelerini kapsayan bir boyuttur. Bireylerin tasarrufa yönelik davranışlar sergilemesi ve yatırım yapmayı planlaması uzun dönem oryantasyona sahip toplumların ortak özellikleridir. Bu toplumlarda gelenekler modern yaşamla uyumlu hale getirilir. Belirgin örnekleri; Japonya, Kore ve Çin'dir. Kısa dönemli oryantasyonda ise geleneklere saygı vardır ancak bireyler hızlı kazanıma ve harcamaya yönlendirilir (Hofstede, 1991: 201). Uzun dönemli planlamanın hâkim olduğu toplumlar gelecekle ilgilenirler. Kısa dönemli planlamanın varlık sürdürdüğü toplumlarda geçmiş ve şimdiki zamanla mevhumu hâkimdir. Bunlar, günü kurtarma amacıyla hareket ederler (Erkmen, 2008: 17-18).

2.2. İş Tatmininin Kavramsal Çerçevesi

Bireyin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel ortam incelendiğinde çok sayıda duygu ve değer yargılarının etkisinde olduğu anlaşılır. Bu açıdan ele alındığında tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. İş tatmininin birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. Bu bölümde iş tatmininin kavramsal çerçevesi ele alınmıştır.

2.2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavram olarak çalışanın işine olan bağlılığı, devamlılığı, verimliliği gibi unsurlar için önem taşımaktadır. İş tatmini çalışanın yaptığı işe karşı oluşturduğu pozitif duygusal tepkileridir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde iş tatmini kavramı son derece önem taşımaktadır. Bunun nedeni çok sayıda ve farklı müşterilere hizmet vermek durumunda olan çalışanların işinden gerekli tatmini elde edememesi halinde uyum ve verimlilik problemi yaşayabilecek olmasıdır (Baş ve Ardıç, 2002: 72).

İş tatmini çalışanın örgüt içindeki performans ve verimliliğini de etkilemektedir. Bu durumun anlaşılması iş tatmini ve iş tatminine etki eden unsurlar üzerine birçok araştırma ve çalışma yapılmasına neden olmuştur. İş tatmini konusunun çalışanların duyguları ve deneyimleri ile ilgili olduğu bilinmektedir. Çalışanın işi hakkında kendisini etkileyen

faktörlerin neler olduğu ve her çalışanın işi hakkında neden farklı duygular içinde olduğu konusu dikkat çekmiş ve araştırılmaya başlanmıştır.

Bu araştırmalardan elde edilen bulgular araştırmacıları, iş tatmini konusunun çalışanın ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra çalışanın da önem verdiği konular ve onları ne kadar istediği ile ilgili olduğu sonucuna götürmüştür (İmamoğlu, 2004: 167).

Ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, sosyal haklar, yükselme olanakları, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla iletişim, yapılan işin niteliği ve benzeri birçok konu bir çalışanın işi ile ilgili olan düşünce ve duygularını etkilemektedir. Bu anlamda iş tatmini de farklılaşmaktadır.

Bireyin verimliliği ve performansı çalıştığı kurumdan olan memnuniyetiyle ilişkilidir. Bireyin kuruma karşı duyduğu memnuniyet ise örgüte girdiğindeki beklentilerini ne derece gerçekleştirebildiği ile ilgilidir (Lockwood, 2007: 10). İşletmenin verimliliği ve performansı, çalışanın verimliliği ve performansı ile doğru orantılı olarak artar. Çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak ve de hayal kırıklıklarına uğramalarını engellemek yolu ile verimlilikleri ve performansları en üst noktaya çıkartılabilir. Çalışanlar işinden tatmin olmadığı durumlarda devamsızlık, düşük performans, işgücü devrinde artış gibi birçok olumsuz gelişmelerin oluşabileceğini dikkate almak gerekmektedir (Lawler, 1994: 2). Çalışanın işinden ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesi iş tatmini olarak tanımlanır. İş tatminini; bireylerin çalıştıkları işe karşı gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlamakta ve bu tanımlamada hemfikir olduklarını dile getirmektedirler. İş tatmini kavramı; içinde kişilerin his, duygu ve tecrübelerinin var olduğu ve sadece çalışan tarafından değerlendirilen bir kavramdır (Cranny, 1992: 3).

Locke (1983:3)'a göre iş tatminini, çalışanların işlerini ve işleriyle ilgili tecrübelerini değerlendirdiklerinde ortaya çıkan olumlu ve hoşlarına giden duygusal anlatımlardır. Başka bir deyişle, iş tatmininin oluşabilmesi için, çalışma ortamında yer alan çalışanın beklediği manevi ve maddi ödülleri alması gerekmektedir. Eğer gerçekleşen durum ile beklentiler örtüşmüyor ise yani gerçekleşen durum beklenenden daha düşük ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaya başlar. İş tatminsizliğinin oluşması durumunda çalışan mevcut işi sabote edebilir, işten ayrılabilir ya da çalışanın verimlilik ve performansında düşüş olabilir (Locke, 1983: 3).

Yönetimin sorumlulukları arasında çalışanın iş tatminini sağlayabilecek etkenleri belirleyerek çalışan için bunları düzenlemek yer alır. İşletmeler çeşitli psiko- sosyal araçlar kullanarak çalışanları motive etmekte ve iş tatminini sağlamaktadır (Yürür ve Keser, 2011: 165).

Güvenlik, liderlik, terfi, yönetim biçimi, çalışma koşulları, arkadaş çevresi, takdir edilme ve işin kendisi gibi etmenlerin iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla

yapılan çalışmalar sonucunda önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Yürür ve Keser, 2011: 165).

İş yerlerinde çalışan tavırlarını belirleyen en mühim sebeplerden birisi çalışan bireylerin yaptıkları işten mutlu olup olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu memnun olma hali genel olarak iş doyum kavramı ile belirtilmeye çalışılır. İş doyumunu somut bir kavram olmadığı için isimlendirmesi zordur. Fakat kaynaklarda fazla miktarda tanım vardır. Tanımlamaların birkaçı: basit bir açıklamayla iş doyumunu kişinin işine duyduğu olumlu hislerdir (Gündüz, 2013: 29).

İş tatmininin bir his olarak belirtilmesi bu açıklamada dikkat çekicidir. İş yerindeki ortam ve koşullar ve bunlara çalışanların izledikleri olumlu-olumsuz hisler ya da reaksiyonlardır. Bu açıklamada belirtmek istenen ise iş doyumunun duygusal ya da fiziksel bir tepki olduğu üzerinedir. Bir çalışanın yaptığı işi ve iş hayatını değerlendirmesiyle hissettiği doyum ya da pozitif davranışlar iş tatmini olarak belirtilebilir (Erdil, 2004: 17). Burada tatmin bir davranış olarak belirtilmiştir. Kaynaklarda yapılmış başka açıklama ise “iş tatmini, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamıdır” olarak belirtilmiştir (Erdil, 2004: 17).

Buna göre, iş görenlerin yaptıkları işleri ile alakalı hissettikleri her türlü hal karşısında hissettikleri iş doyumunu meydana getirmektedir. (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 69) iş doyumunun zihinsel bir tepki olmasından çok duygusal bir tepki olarak belirtmektedir. İş doyumunu çoğu zaman çalışma ortamındaki tecrübelerin kişide hissettirdiği pozitif bir duygu olarak söylenebilir (Erdoğan, 1997: 15). Yapılan tüm bu tanımlamalar ortak olan ve üzerinde durulmak istenen, iş tatmininin işe karşı hissedilen pozitif duygulardan meydana gelmiş olmasıdır.

İş tatmini konusu ile alakalı açıklamaya, davranış kaynaklarında en çok araştırılan konulardan birisi olması sebebiyle birçok tanımlama ile karşılaşmak olasıdır. Genelleme yaparsak iş doyumunun bir tutum olduğu ve iş için hissedilen pozitif hislerden meydana geldiğini söyleyebiliriz. Bu ifadeye göre iş için hissedilen negatif his ve tutumunda iş tatminsizliği şeklinde belirtilebileceği söylenebilir. Hem çalışanlar hem de iş yeri için iş tatmini çok büyük önem teşkil etmektedir.

İş görenlerin iş tatmininin sağlanmış olması ayrıca hayat niteliğinin fazlaşması, iş yerlerinin de amaçlarına, hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Hayat kalitesi dediğimiz kavramın fazlaşması birçok zaman iş doyumunu hissedildiğinde olabilmektedir. Bir iş yerinde çalışan bireyler buradaki topluma yaptıkları katkılar karşılığında adil davranışlar

karşılaştıklarında doyumunu, iş doyumunu hissetmeleri daha kolaylıkla olacaktır (Demerouti, 2011: 1).

Çünkü kişinin iş doyum seviyesi hissini örgütsel adalet duygusu fazlasıyla etkileyecektir. İş doyumunun örgütsel açıdan önemi iş doyumunu ile verimlilik, zamanında gelme, istikrar, işe ve örgüte bağlılık hissetme, işte yabancılaşma ve işi bırakma gibi durumlarla olan yakın iletişimine bağlıdır (Bakker, 2007: 309). Kişinin bu doyumunu hissetmesi, işine devam etme fikrinin, bağlılık hislerinin artmasına, işe saatinde gelmeme ve devamsızlığının azalmasına sebebiyet vermektedir. İş doyumunun kurum için önemini kazandıran öge iş doyumunu- nitelik temasıdır. Kişi yapmış olduğu bir görevden doyum hissetmesi, performansını, kapasitesini bununla birlikte ortaya çıkan işin niteliğinin de çoğalmasını sağlayacaktır (Bakker ve Demerouti, 2007: 310).

Bilhassa müşteri ile direkt iletişim halinde olunan hizmet sektöründe bahsedilen iş doyumunu, sunulan hizmetin niteliğini de etki edecektir. Daha önceden yapılmış çeşitli araştırmada iş doyumunu ile kuruma bağlılık arasında olumlu bir iletişim var olduğu saptanmıştır. Bununla beraber iş görenin yerine getirdiği görevden tatmin olması, kuruma olan bağlılığını da arttırmış olacaktır. Kurumuna bağlılık hisseden kişi daha iyi bir performansla çalışacaktır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 70).

İş birçok zaman kişi üzerindeki baskıyı azaltırken, baskı ve işten hissedilen doyumunu seviyesinde azalmalara sebebiyet vermektedir. Buna örnek olarak İstanbul'da denetim şirketlerinde çalışan bayanlar üstünde yapılan bir incelemede yüksek iş doyumunun hissedilen baskı seviyesinde azalmalara sebep olduğu saptanmıştır (Gürmüz ve Toğran, 2003: 119). Yine yakın bir başka incelemede ıslahevi hemşireleri ve anestezyenler ile alakalı yapılan incelemede iş doyumunu ile stres arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır (Cooper, 1999: 115).

İş tatmininin önemini artıran diğer kavramlardan biri de işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken gelmemeleri durumu ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Kök, 2006:291).

Kişinin hem psikolojik hem de fizyolojik sıhhatini olumsuz etkileyen stresin azaltılmasında iş doyumunu çok önemli bir yer kaplar. Bu doyumun önem derecesini çoğaltan öğelerden diğeri de işe istikrarlı devam etme ile işten ayrılmadır. Yapılan incelemeler iş görenlerin iş yerine gitmeleri beklenirken, gitmemeleri ile iş tatminsizliği arasında büyük bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Kök, 2006: 293).

2.2.2. İş Tatmini Modelleri

Görüldüğü üzere aslında literatürde iş tatmini konusunun sistematik bir şekilde incelenmesi motivasyon kuramı ile gerçekleştirilmiştir (Yüksel, 2005: 291). Ancak insanın yapısal özelliklerinden gelen çeşitli davranış farklılıkları nedeniyle motivasyon kuramlarının hiçbirinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içinde açıklayamadığı bilinmektedir. Bu anlamda motivasyon kuramlarından olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı iş tatmini konusunu incelemektedirken yine Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ileri sürülen Cornell Modeli de iş tatmini konusunu açıklamaya çalışan kuramlar arasında önemli bir yer tutmaktadır (Can, 2001: 308).

2.2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre; “bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur”.

Maslow'un kuramının dayandığı ihtiyaçlar beş ayrı grupta toplanmakta, bir sıra ile birbirini takip etmekte ve doyurulan her ihtiyacın motivasyon etkisini kaybedeceği düşünülmektedir. Söz konusu ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş ayrı grupta toplanarak aşağıdan yukarıya doğru sıralanmıştır. En alt basamaktan başlamak üzere ihtiyaçlar giderildikçe bir üstteki grupta yer alan ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Burada görüldüğü üzere en altta fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları bulunurken daha üstlerde ise bireyin sosyal olarak karşılanması gereken saygı, statü gibi ihtiyaçları bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996: 166). Maslow'un kuramı, insanın karşılanması gereken ihtiyaçları konusunda temel bir kuram olmakla birlikte diğer kuramlarda olduğu gibi sadece iş yaşamı için değildir. Daha genel bir kuram olarak bilinmektedir (Onaran, 1981: 13).

2.2.2.2. Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory)

En çok bilinen motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardandır. Herzberg tarafından ileri sürülmüştür. Çalışanların iş ortamlarında bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Çift faktör kuramında bu ihtiyaçlar durum koruma ve motivasyon etkenleri olarak iki grupta toplanmaktadır. Durum koruma etkenleri tatminsizliğe

sebepler olurken, motivasyon etkenleri tatmin sağlamaktadır. Durum koruma etkenleri genel olarak dış çevre ile ilgilidir.

Bunlar arasında; işletme politikası, ücret, çalışma koşulları, denetim ve benzeri etkenler sayılabilmektedir. Motivasyon etkenleri ise hem işin kendisi hem de çalışanın işteki başarısı ile ilişkilidir. Bunlar arasında; başarı, sorumluluk alma, yükselme olanakları gibi etkenler sayılabilir. Çift faktör kuramında tatmin tatminsizliğin karşıtı olarak görülmemektedir. Bu nedenle işinde tatmin sağlayamayan çalışan tatmin olmadan da çalışabilmektedir. Bu bağlamda motivasyon etkenlerini sağlayamayan işletmeler durum koruma etkenlerinin gereklerini karşılayabiliyorsa orada çalışanlar iş tatmini olmadan da işlerini yapmaya devam edebilmektedir.

2.2.2.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams'ın geliştirdiği bu kuram da temelde bir motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatmini ile ilgili önemli noktalara değinmektedir. Bu kurama göre çalışanın işinde elde ettiği başarı ve yaşadığı tatminin derecesi çalışma ortamında algıladığı eşitlik düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Çalışan işyerinde gösterdiği çaba karşılığında elde ettiği sonucu aynı ortamdaki diğer çalışanların harcadığı çaba karşılığı elde ettikleri sonuçlarla kıyaslamaktadırlar (McCormick ve Ilgen, 1980: 307).

2.2.2.4. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

Hackman ve Oldham tarafından 1975'te önerilen "işin özellikleri" yaklaşımındaki araştırmacıların çalışması; Beş temel özelliğe dayanmaktadır: "beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görev önemi, özerklik ve geribildirim boyutları". Bu anlamda çalışmak; Beceri çeşitliliği gerektirir, verilen görevler bütünlük içerir ve bu görev çalışan için ne kadar önemliyse iş hakkında bir anlam duygusu yaratır, çalışanın özerk bir iş olarak sorumluluk duygusu ve işle ilgili sonuç çalışan tarafından geri bildirim yoluyla öğrenilebilir. Hackman ve Oldham ileri sürdükleri değişkenlerin ölçülebilmesi için İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) de geliştirmişlerdir.

2.2.2.5. Cornell Modeli

Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilen Cornell Modeline göre, bireyin işi ile ilgili duyguları iş tatmini olarak adlandırılmaktadır. Bu duygular, çalışanın içinde bulunduğu durumdaki alternatiflerine bağlı olarak olabilirliği yüksek ve adil bir şekilde

karşılık görme beklentisinin, edindikleri tecrübeler neticesinde gördükleri farklılıkları algılamaları ile ortaya çıkmaktadır. Cornell modelinin temelini referans çerçevesi (frame of reference) kavramı oluşturmaktadır. Referans çerçevesi; “bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir.”

Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilen Cornell Modeline göre, bireyin işiyle ilgili duygularına iş doyumunu denir. Bu duygular, çalışanın içinde bulunduğu durumdaki alternatiflere bağlı olarak yüksek olasılık ve adil tepki beklentisiyle yaşadıkları deneyimler sonucunda gördükleri farklılıkları algılamasından kaynaklanmaktadır. Cornell modelinin temeli çerçeve kavramıdır. Referans çerçevesi; “bir bireyin değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart, bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısında değişim eşiğini ele alır.”

Referans çerçevesi kavramından hareket eden Smith, Kendall ve Hulin; İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index), yapılan işin kendisi, ücret, yükselme imkânları, denetim ve çalışma arkadaşları hususlarını da ekleyerek geliştirme yoluna gitmişlerdir. İş tatmini ile ilgili kuramlardan yola çıkarak, iş tatmininin ölçülebilmesi adına geliştirilen ölçekler bilimsel çalışmalar açısından önemli olduğu kadar çalışanlarını anlamak için faaliyetlerde bulunan işletmeler için de önem taşımaktadır (Greenber ve Baron, 2003: 152).

En fazla kullanılan iş tatmini ölçekleri ise; Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi, Minnesota Tatmin Anketi ve İş Tanımlama Ölçeği olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2.6. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Porter tarafından geliştirilen bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmakta, mevcutta olan ve çalışanın algıladığı koşullar ile ideal koşullar arasında ilişki kurmaktadır. Ancak bu ölçek genel olarak yönetici pozisyonunda çalışanlar için kullanılır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 124).

2.2.2.7. Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1967'de geliştirilmiştir. Akademik çalışmalarda en çok kullanılan ölçektir. Temelinde iş koşulları ile iş tatmini arasında ilişki kurmaktadır (Kantarıcı, 1997: 21). Minnesota Tatmin Anketi; “meslektaşlarla ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarı, tanınma, sorumluluk, örgütsel politikalar, güvenlik, statü, yeteneklerin kullanımı, gerçekleştirilen faaliyetler, yetki, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki

değerler, sosyal hizmetler, değişim, çalışma koşulları ve teknik amaçlar yardım olarak 20 farklı boyutta iş memnuniyetini ölçmek amacıyla.”

2.2.2. 8. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)

Smith, Kendal ve Hulin tarafından, 1969 yılında ortaya konmuş ve 1987 yılında geliştirilmiş olmakla birlikte; söz konusu ölçek güvenilirlik ve geçerlilik bakımından 1978 yılında Schneider ve Dachler, 1982 yılında ise Johnson, Smith ve Tucker tarafından incelenmiş ve çalışmanın özgün haline uygun olan sonuçlara ulaşılmıştır (Ergin, 1997: 25). Bununla birlikte 1982 yılına kadar ölçek uygulamasında üçlü format kullanılırken belirtilen tarihten itibaren Johnson, Smith ve Tucker'in çalışmaları neticesinde beşli Likert ölçeğinin kullanılmasının daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine sebep olduğu görülmüştür (Nagy, 1996: 1).

İş tatmini ile birçok model ve ölçek kullanılmasına rağmen herkes tarafından kabul görmüş kesin bir yöntem veya ölçek bulunmamaktadır. Araştırmaya konu olacak kitlenin özelliklerine göre en uygun metot kullanılmaktadır (Tütüncü, 2000: 21).

2.2.3. İş Tatmininin Etkileri

Locke (1983:2), iş tatmininin, bireyin yaptığı işin veya iş deneyiminin değerlendirilmesine veya övünülmesine dayalı hoşlanılan veya pozitif duygusal durumu ifade ettiğini savunmaktadır. Aynı zamanda iş tatmini kişilerin yaptıkları işlerle ilgili tutumlarına ve hislerine karşılık gelmektedir (Beardwell, 2004: 22). İş tatminindeki bir takım ölçütler işin belli boyutlarını değerlendirmekte buna karşılık diğer ölçütler ise işin genel algılanışının ölçülmesiyle ilgilidir. Zira çalışanların yapmış oldukları işlerin niteliklerini değerlendirmeleri onlardan talep edildiğinde işin zorluğu, otonomisi, kapsamını ve çeşitliliğini içeren işin doğasının çok önemli olduğu anlaşılmıştır (Lise, 2004: 395). Bazı durumlarda ilişkinin beklenenden daha zayıf olduğu görülse de yapılmış olan bir takım analizlerin neticesinde iş tatmininin performansla arasındaki korelasyonun olumlu yönde olduğu kanaatine varılmıştır. Hawthorne'un 1920 yıllarında yapmış olduğu çalışmalarda, İnsan İlişkileri teorilerinin temelinde iş performansının iş tatmininden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Vroom'a göre ise, iş tatmini iş performansını olumlu anlamda etkilemekte ve bu bağlamda çalışanların gereksinimlerinin karşılanması verimlilik artışına neden olabilmektedir (Vroom, 1964: 181).

Judge, Thoresen, Bona ve Patton ile Nathanson ve Becker'in iş tatmini ile ilgili deneysel çalışmaları neticesinde iş performansı ile aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu perspektifin örgütün çeşitli çalışmalarına da yansıdığı tespit edilmiştir.

Ayrıca yapılan toplu analizlerde iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin çok net olduğu ortaya çıkmıştır. Yine yapılmış olan bir takım çalışmalar iş tatmininin kariyer taahhüdü ile ilişkisinin pozitif olduğunu ortaya koymuştur (Kim, 2010: 67).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte "örgüt insanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı, örgüte ait olan kişi olarak tanımlamıştır (Çöl, 2004:5).

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranıştır. Örgütsel bağlılığın tanımları farklı disiplinlerin bakış açılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Çok karşılaşılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir. Örgütsel bağlılık kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığının birleşimidir (Tamer, 2009).

Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması durumudur (Şencan, 2011).

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'e (1996: 255) göre, çalışanların çalıştığı işyerine düzenli olarak devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli gelmesi, örgütün amaçları ile bütünleşmesidir.

Örgütsel bağlılık, kişinin yaptığı işten tam iş doyumunu sağlamasa bile işine devam etme isteği duyması ve işine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Gürbüz, 2016: 58).

Örgütsel bağlılık, bireyin görev aldığı örgütün amaçları ve değerlerini kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda gönüllü bir biçimde çaba harcanması, örgüt üyeliğini sürdürmeye güçlü bir biçimde istekli olmasıdır (Ergeneli ve Arı, 2003: 130-131). Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzudur (Durna ve Eren, 2005: 210). Baysal ve Paksoy'a (1999: 7) göre örgütsel bağlılık, bireyin, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesidir.

Örgütsel bağlılığın üç ögesi özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak tanımlanır. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı organizasyonla gurur duyması, yani organizasyonun değerlerini ve hedeflerini içselleştirmesidir. İşin gerektirdiği rol faaliyetlerinin katılımı, psikolojik olarak benimsenmesi; Sadakat, bireyin örgüte ait olma duygusu ve örgütte kalma arzudur. Örgütsel bağlılığın göze çarpan özellikleri; “organizasyonun değerlerine inanmak ve kabul etmek, organizasyon için çaba sarf etmek ve organizasyonda kalma arzusunu hissetmek demektir. Bu özellikler, örgütsel bağlılığın bir tutum ve aynı zamanda bir davranış olduğunu göstermektedir” (Ergeneli ve Arı, 2003: 131).

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir faktördür. Çalışanların örgütsel bağlılığı yüksekse görevlerini daha iyi yerine getirebilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba sarf edebilirler. Çalışanların bu tutumu, organizasyonla ilişkilerini olumlu yönde etkiler ve çalışanların organizasyonda kalma sürelerini artırır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık hem çalışanlara hem de kuruma fayda sağlar. Örgütsel bağlılık, örgütsel performansın iyileştirilmesi bakımından da önemlidir. Performansın iyi olduğu, örgütsel hedeflere ulaşıldığı örgütlerde örgütün rekabet gücü de artacaktır. O halde performansı artırma, faaliyetleri etkinleştirme ve rekabet gücünü kazanma açısından örgütsel bağlılık önemli bir faktördür.

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılık; meslekte başarılı olmalarını, ücrette doyuma ulaşmalarını ve işyerinde statü olarak daha üst pozisyonlara gelmelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların, çalıştıkları işten ve örgütteki geleceklerinden memnun olmasına ya da iş doyumlarının artmasına neden olmaktadır (Orhaner Gündüz, 2016: 19).

Örgütün yaşaması, çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanların örgüte bağlılığı ne kadar fazlaysa örgüt o derece güçlüdür. O halde örgüt yaşamını devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmalıdır. Bunun için örgütün ücret artırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma, vb. gibi yollar izlemesi gerekmektedir (Çetin, 2004: 90).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramı literatürde tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı şekilde incelenmiştir. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde

dururken sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır (İnce ve Gül, 2005: 40).

2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyleri davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumların üç bileşeni vardır: duygusal, bilişsel ve davranışsal'dır. Duygusal öge, tutumun kişide yarattığı duygusal tepkilerdir. Bilişsel unsur, bireylerin bir olay, nesne veya bir kişi hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda hareket etmeyi ifade edmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211).

Çalışanın kuruma bağlılığının, tutumsal bağlılıktaki bağlarının ve bağlarının doğasının bir yansıması olduğu iddia edilmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımı, literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkili olarak kullanılan en yaygın tanımdır.

Tutumsal bağlılık, birey kendi değerlerini ve hedeflerini organizasyonla ve organizasyonun değer ve hedefleriyle özdeşleştirdiğinde ve bu hedeflere ulaşmak için organizasyondaki üyeliğini sürdürmek istediğinde ortaya çıkar. Bu tür bir bağlılıkta, çalışanların kendi değerleri ve hedefleri, organizasyonun değerleri ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır.

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş yaklaşımlarda bağlılık türünün ortaya çıkış şekilleri ve öğeleri belirtmeye çalışılmıştır. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

2.3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireylerin kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkiler ile kişiliklerini birleştirerek enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sisteme verme istekliliğidir. Bağlılık iki farklı sistemde gerçekleşir: Sosyal sistem ve kişilik sistemi. Sosyal sistemlerdeki kişilerin bağlılığı; Üç alandan oluşur: sosyal kontrol, grup birliği ve sistem sürekliliği. Kişilik sistemi bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 31).

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin üç farklı adanmışlığın ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır (Bayram, 2006: 126). Bu tür taahhütler; Devam etme taahhüdü, yanaşma taahhüdü ve kontrol taahhüdüdür.

- **Devama yönelik bağlılık:** “Kişinin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanmasıdır. Devama yönelik bağlılıkta bireylerin örgüte bağlanmasının nedeni, örgütün sürekliliğini sağlamasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek için ve örgüt üyesi

olarak yaptıkları fedakârlıklar, örgütten ayrılmayı zorlaştırmaktadır” (Adanalı, 2007: 5).

- **Kenetlenme bağlılığı:** “Kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımlar içeren kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için çalışanların bir bütünün parçası haline gelmesi ve "biz" bilincine sahip olması gerekir. Bunun için örgütler; çalışanlarını herkese tanıtmak, sorunlarına çözüm üretmek, ödüllerden eşit olarak faydalanmalarını sağlamak ve oryantasyon programları uygulamak yoluyla kenetlenme bağlılığını artırabilirler” (Orhaner Gündüz, 2016: 20).
- **Kontrol bağlılığı:** “Bireyin örgüt normlarına bağlı kalması, kendisinden beklenen davranışları yapmasıdır. Diğer bir ifadeyle çalışan, örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir” (İnce ve Gül, 2005: 32).

Bu üç bağlılık türünün sonuçları da birbirinden farklıdır. Devama yönelik bağlılık çalışanların örgütte kalma olasılığını yükseltir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olması, örgütün dışarıdan gelecek tehdit ve tehlikelere karşı savunma gücünü artırır. Kontrol bağlılığı ise çalışanların kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmasıdır. Örgütlerin bu üç bağlılık türünün bir arada olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.

2.3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, örgütün üyeleri üzerindeki gücünün veya otoritesinin üyelerin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını savunuyor. Etzioni, çalışanların kuruluşa yakınlaşması açısından örgütsel bağlılığı üçe ayırır (İnce ve Gül, 2005: 32);

- **Ahlaki açıdan (yakınlaşma) bağlılık:** “Bireyler, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saydığı için örgüte bağlıdır. Örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştiren bireyler, toplum için faydalı amaçları takip eden örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır” (Adanalı, 2007: 5).
- **Çıkara dayalı (yakınlaşma) bağlılık:** “Bireylerin örgüte bağlılığının nedeni katkıları sonucu elde edecekleri ücret ve diğer ödüllerdir. Bu bağlılık türünün temel felsefesi devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir” (Bayram, 2005: 130). Çalışanlar örgüte çeşitli katkılarda bulunmakta bunun karşılığında ödüllendirilmektedir.

- **Yabancılaştırıcı (yakınlaşma) bağlılık:** “Birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkan bağlılık türüdür” (Balay, 2004: 19). “Yabancılaştırıcı bağlılık kuruma karşı olumsuz duyguların yaşandığı, örgütün çalışanı birtakım davranışlara zorladığı bağlılık türüdür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanlar psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen çalışmaya devam etmektedir. Etzioni, kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür güçten söz etmektedir: Korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güç” (İnce ve Gül, 2005: 34).

Gözdağı vermenin gücü, örgütsel normlara ve beklentilere uyulmadığında uygulanacak cezalarla ilgilidir. Ödüllendirme gücü kişinin davranışları beklentilerle uyumlu olduğunda ortaya çıkar. Ödüllendirme gücü, ücretler, ikramiyeler, ücretli izinler gibi ödüllerin kontrolüne ve dağıtımına dayanır. Sembolik güç, kabul, saygı ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır.

Etzioni, bu üç gücün varlığını uyum sistemi olarak adlandırmaktadır. Bireyin bu uyum sistemine katılımının yönü olumlu ise bağlılık, olumsuz ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 34).

2.3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır. Örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

- **Uyum:** “Çalışanların bağlılık göstermesinin amacı belli ödülleri elde etmek, belli cezaları bertaraf etmektir (Bayram, 2005:130). Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil belli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır.”
- **Özdeşleşme:** “Özdeşleşme ile birey ve grup arasında psikolojik bir bağ gelişmektedir. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer grup ve üyelerle ilişkilendirdiğinde özdeşleşme oluşmaktadır. Bireyin, örgütle özdeşleşme bağı, bireyin grup içinde tatmin edici bir ilişki kurma ve bu ilişkiyi devam ettirme amacı taşımaktadır. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görmektedir” (San, 2017: 21).
- **İçselleştirme:** “İçselleştirme, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır. İçselleştirme bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır” (Çetin, 2010: 45).

2.3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelinde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarının birbirinden bağımsız mı yoksa zıt kavramlar mı olduğunun yeterince açıklanmadığını öne sürmüşlerdir. Onlara göre ahlaki bağlılık, üyeliğin devamının sağlanmasıyla ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatleri dışında ve hafta sonunda çalışmak, eve iş götürmek gibi davranışlarla ilgilidir. Çıkarıcı bağlılık bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleriyle ilgilidir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışanlar örgütün sunduğu ödül ve cezaların rastgele verildiğini düşünmekte, örgütüne karşı yabancılaşmaktadır.

2.3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2007: 622). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki boyutlu ele alınabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak 1990 yılında normatif bağlılık adıyla yeni bir boyutu da eklemişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Söz konusu üç bağlılığın farklı psikolojik yapısı vardır. Güçlü duygusal bağlılığı olan iş görenlerin örgütte kalma nedenleri bunu istemeleridir. Birey devamlılık bağlılığı duyar çünkü buna ihtiyacı vardır. Yine biçimsel (normatif) bağlılık duyar çünkü böyle yapmak zorunda hissetmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005: 125).

- **Duygusal bağlılık:** “Duygusal bağlılık, organizasyonun hedef ve değerlerinin kabulü ve organizasyonun yararına olağanüstü bir çabadır. Allen ve Meyer, bu tür bir bağlılığın çok önemli olduğunu kabul ediyorlar çünkü bu, kendini organizasyonun bir parçası olarak görmekten geliyor. Çalışanların kuruma olan duygusal sadakati, örgütle özdeşleşmelerini içerir, çalışanlar işe ihtiyaç duydukları için değil, istedikleri için örgütte kalırlar. Duygusal bağlılık, organizasyona sadece pasif bağlılığın ötesinde organizasyonel hedeflere bilinçli katkı anlamına gelir” (Gürbüz, 2006: 54).

Çalışanların duygusal bağlılığının sağlanması örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılığa etki eden faktörler şunlardır (Şencan 2011: 30; Gürbüz, 2006: 58);

- İşin zorluğu, çalışanın yaptığı işin zor, mücadele gerektiren bir iş olması.

- Rol açıklığı, örgütün çalışandan ne beklediğinin açıkça belirtilmesi.
- Amaç açıklığı. Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ve işleri ne amaçla yaptığı konusunda bir fikre sahip olması.
- Önerilere açıklık. Üst yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması.
- İş görenler arasında uyum. Örgütte çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Eşitlik ve adalet. Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletli olunması.
- Katılım. Çalışanların örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılması.
- Kişisel önem. Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
- Geri bildirim. Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi verilmesi.
- Örgütsel güvenirlilik. Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına içten inanması.
- **Devamlılık Bağlılığı:** “Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmayı anlatır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütteki kıdem, kariyer ve diğer olanaklara çok değer verdiğinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2004: 22). Çalışanların bir örgütte elde ettiği kıdem, kariyer ve diğer olanakların getirisi örgütten ayrılmanın maliyetini aşması durumunda çalışan örgüte bağlı kalmaktadır. Devamlılık bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacı olduğu için bu bağlılığa, hesapçı bağlılık adı da verilmektedir. Eğer çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanırlarsa örgüte olan bağlılıkları daha da artacak, istemese bile örgütte kalmaya devam edecektir.”

Alternatif iş imkânlarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı duygusal bağlılık üzerinde de etkilidir. Her ne kadar duygusal ve devamlılık bağlılığı büyük ölçüde birbirinden bağımsız ise de çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmesi ve örgütten ayrılmasının getireceği maliyetlerin farkında olması durumu iki bağlılık durumunun birbirinden etkilenmesine neden olabilmektedir.

Allen ve Meyer, devamlılık bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Şencan, 2011: 32);

- **Yetenek transferi.** Çalışanların çalıştığı organizasyonda kazanılan beceri ve deneyimlerin başka bir organizasyona aktarılma durumu.
- **Eğitim.** Bir kuruluşa fayda sağlamak için çalışanın eğitiminin durumu.

- **Bireysel yatırım.** Çalışanların zamanlarının ve çabalarının çoğunu organizasyonlarında harcadıkları için kendilerine yatırım yaptıklarını düşündükleri durum.
- **Emeklilik primi.** Çalışanların organizasyondan ayrılması durumunda hak ettikleri çeşitli kazançları, özellikle de emeklilik primini kaybetme korkusu.
- **Alternatif iş fırsatları.** Çalışanın işyerini terk etmesi durumunda benzer veya daha iyi bir iş bulmakta güçlük çekebileceği düşüncesi.
- **Yer değiştirme.** Çalışan farklı bir ikamet yerine taşınmak istemiyorsa,
- **Normatif bağlılık:** Örgütlerine karşı sorumlulukları hakkındaki inançlarını gösterir. Normatif bağlılık, çalışanların örgüte girmeden önceki süreçte hem ailevi hem de kültürel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme deneyimleri sonucunda örgütte kalma konusunda hissettikleri normatif baskılardan etkilenir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanların normatif bağlılığı, kişisel çıkarları için bu şekilde davranmaları gerektiği için değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları içindir. Normatif bağlılık, yükümlülük ve süreklilik taahhüdünde olduğu gibi çalışanın çıkarına değil, erdem ve ahlaki duygulara dayanır. Çalışanlar, kuruma bağlılığın normatif bağlılıkta önemli olduğuna inanmak için ahlaki bir yükümlülük hissederler. Bu nedenle normatif bağlılıkla çalışan çalışanlar, çalıştıkları kuruma karşı sorumlulukları ve yükümlülükleri olduğuna inanmakta, bu nedenle kendilerini örgütte kalmayı zorunlu görmekte dirler (Adanalı, 2007: 16).

Her üç bağlılıkta bulunan ortak yönler şunlardır (Şencan, 2011: 33);

- Üç bağlılık türü de çalışan-örgüt ilişkisini yansıtmaktadır.
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durum yansıtılmaktadır.
- Çalışan ve örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ oluşmasına neden olmaktadır.

2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadırlar. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişindeki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanlar tarafından ortaya konulan bilgi, kıdem, vb. davranışlar sonucunda örgüte bağlanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışan örgütten ayrıldığı takdirde örgüte yaptığı yatırımlar, çabalar kaybolacaktır. Bu nedenle çalışan bir başka işyerinden yüksek ücretli bir iş teklifi olsa bile yeni örgüte uyum sağlamayı, bilgi ve becerisini başka örgütte kullanma

güçlüğünü ve örgütüne yaptığı yatırımları düşünerek teklifi reddedebilir. Dolayısıyla çalışan işten ayrılma maliyetini düşünerek örgüte bağlılığını sürdürmektedir. Davranışsal bağlılık ile ilgili Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır.

2.3.2.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın bazı yan bahisler yapması ve tutarlı bir davranış dizisini bu davranışlarla ilgili olmayan ilgi alanlarıyla ilişkilendirmesidir. Becker'e göre çalışanlar birlikte çalıştıkları organizasyona duygusal bir bağlılık hissetmezler, çünkü bağlı olmazlarsa kaybedeceklerini düşünürler, örgüte bağlanırlar ve organizasyonda çalışmaya devam ederler (İnce ve Gül, 2005: 50).

Yan bahis, çalışanın organizasyondan ayrılması durumunda kaybedilecek ve çalışan tarafından değerli görülen yatırımlara bahis yapmaktır. Bu yatırımlar; bilgi, kıdem, çaba, durum ve yan girdiler. “İnsanlar değer verdikleri bir şey veya şeyleri öne sürerek, yani bir tür bahis oynayarak kuruluşlarına yatırım yaparlar. İleri sürdükleri şey ne kadar değerli olursa, organizasyona olan bağlılıkları da o kadar artacaktır. Zamanla çalışanların yatırımları ne kadar artarsa, yeni iş fırsatları o kadar az çekici hale gelir”.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört farklı şekilde belirtilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 52) ;

- **Toplumsal beklentiler.** Kişi, ait olduğu toplumun sosyal ve ahlaki yaptırımları nedeniyle davranışını sınırlayan bazı yan bahisler yapabilir. Örnek: Bir iş teklifinin faydalarının çekiciliğine rağmen, güvenilir bir çalışan olduğunu kanıtlamak için işi kabul etmeyecektir.
- **Bürokratik düzenlemeler.** Bürokratik düzenlemeler nedeniyle çalışan yeni iş teklifine olumlu bakmayabilir. Örnek, örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve emekli olma hakkını veren uygulamadan faydalanamayacaktır.
- **Sosyal etkileşimler.** Bireyin içinde bulunduğu sosyal pozisyon, bireyin davranışını etkilemektedir. Birey kendi istediği için değil fakat kendinden beklenen davranışı sergilemek zorunda kalacaktır.
- **Sosyal roller.** Birey içinde bulunduğu sosyal rolün gereğini yerine getirmeye öyle alışmıştır ki başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'in yan bahis yaklaşımında, örgütsel bağlılığın temelinde ekonomik nedenler yatmakta ve çalışan, örgütten ayrıldığında kaybedeceği parasal, sosyal ve psikolojik değerleri

düşündüğünde kendini, örgüte bağlı kalmaya zorunlu hissetmektedir. Çalışanların kaybedeceği değerlerin miktar ve değer olarak fazlalığı örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

2.3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre çalışanın örgütsel bağlılığı, davranışlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Bağlılık, kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.

Salancik'e göre örgütsel bağlılık, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumu ve davranışları uyumsuz olursa diğer bir ifadeyle kişinin tutumlara aykırı davranışta bulunması durumunda gerilim ve stres ortaya çıkar. Örnek, paraya ihtiyacı olan bir kişinin sevmediği işte çalışması tutum ile davranış arasında çatışmaya neden olacaktır. Bu durumda kişi işini bırakmayacak ancak işiyle ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını da ifade etmektedir. Açık, kesin, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, herkesin önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı olumlu etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler hem çalışanlar hem de örgütlerle ilgilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan faktörlerin örgütsel faktörlerden, ödüller ve iş değeri olduğu, demografik özelliklerin etkilerinin daha az olduğu gözlenmiştir (Ergeneli ve Arı, 2003: 132). Aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kısaca özetlenmiştir.

2.3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, hizmet süresi, bireyin sahip olduğu değerler ve kişilik özellikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.3.3.2. Yaş

Çalışanlar; genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırıldığında, genç grubun ilk kez işe yerleşmiş olmanın sıkıntılarını yaşadığı gibi çalışma isteği fazla olacaktır. Bununla beraber çalışanların örgüte bağlanmaları için işini ve iş ortamını tanınması, alışması, kendisi için olumlu bir örgüt iklimini görmeleri gerekmektedir (Çakır, 2001: 123). Araştırmalarda mesleklerine yatırım yapmamış genç çalışanların, mesleki yönden başarılı daha yaşlı

çalışanlara göre örgüte bağlılıklarının olmadığı, genç ve daha az iş doyumunu olan çalışanların daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduğu ve daha az eğitilmiş ileri yaşta çalışanların üst düzeyde örgütsel bağlılıkları olduğu görülmüştür (Balay, 2004: 56).

2.3.3.3. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan bazı araştırmalarda kadın ve erkeklerin farklı örgütsel bağlılığı olduğu vurgulanmıştır. Özellikle kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

2.3.3.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işe ve iş hayatına yüklenen anlam ve beklentiler yükselmektedir. Eğitilmiş kişilerin ücret ve olumlu çalışma koşullarına talebi artmakta, çalışanlar; saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme, toplumda yüksek bir statü sahibi olma arzusu taşımaktadırlar (Balay, 2004: 57).

2.3.3.5. Medeni Durum

Evli ve bakmakla yükümlü olunan kişi sayısının artması örgütsel bağlılığın artmasına neden olmaktadır. Oysa bekâr çalışanlar daha iyi bir iş bulduklarında rahatlıkla örgütten ayrılabilirler (Bakan, 2011: 126).

2.3.3.6. Hizmet Süresi

İşyerinde uzun süre çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması beklense bile kıdem/hizmet süresinin tek başına örgütsel bağlılığa neden olduğunu söylemek zordur. Çalışanların başka iş alternatifi yoksa işten almasını güçleştiren ekonomik sorunlar varsa ya da işyerinde statü yükselişi varsa örgütsel bağlılık hizmet süresinden etkilenmeyecektir.

Bireyin sahip olduğu değerler bireyin yaşamına anlam kazandıran, iş yaşamında ulaşmak istediği hedeflere ulaşmasını sağlayan onun alışkanlıkları, kararları, becerileri, tercihleri, inançlarıdır. Bireyin sahip olduğu bu değerler, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların sahip oldukları kendi değerleriyle yapacağı iş uyumlu olduğunda örgütsel bağlılıkları artacaktır. Ancak örgütsel değerler ile bireyin sahip olduğu değerler uyumsuz ise örgütsel bağlılıktan söz etmek mümkün değildir (Yavuz, 2009: 56).

2.3.3.7. Kişilik Özellikleri

Dışa dönük, dürüst ve kararlı olan çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Bakan, 2011: 130). Ancak uyumlu ve deneyime açıklık özelliği ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

2.3.4. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak sıralanabilir.

2.3.4.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin küçük ya da büyük bir işletmede olması, işteki yönetim ve denetim mekanizmasını, hiyerarşiyi, çalışanlar arasında ilişkiyi etkilemektedir. Büyük bir işletmede/örgütte çalışıyor olmakla çalışanlar, bir takım yetki ve sorumluluklara sahip olmakta, her kademedeki işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili somut ilkelerin olması nedeniyle nasıl ve ne zaman terfi edeceklerini bilmektedirler. Bu durum işin önemsenmesine ve örgütsel bağlılığa neden olmaktadır (Ünlü, 2019: 76).

Yeni iş imkânlarının bulunup bulunmaması da bireyin örgüte bağlılığını etkilemektedir. Yaptığı işten memnun olmayan birey alternatif iş imkânları varsa örgütten ayrılmayı düşünebilir. Alternatif iş imkânlarının olmadığı durumlarda çalışanlar yaptığı işten hoşnut olmasalar da örgütte kalmaya devam edeceklerdir.

2.3.4.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, davranışlar, inanç ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir (Şencan, 2011, s. 22). Örgüt kültürü genellikle vizyon, işletme stratejisi gibi değerleri ortaya atan bir lider ile başlamakta bu değerler işletmeyi başarıya götürdüğünde bu vizyon ve stratejiler örgüt kültürü olarak benimsenmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görmektedir. Örgüt kültürü ile çalışanlar arasında kimlik duygusu gelişmekte, çalışanların örgütsel amaçlara katılımı ile örgütsel bağlılık gelişmektedir.

2.3.4.3. Ücret

Çalışanlar ücret sisteminde adil olmayan bir durum görür veya hissederlerse örgüte olan güvenleri kaybolduğu gibi örgütsel bağlılıkları da zayıflar (Bayram, 2005: 134). Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü belirleyen, işin çekiciliğini artıran, yükseldikçe örgütsel bağlılığı arttıran bir faktördür. Ücret ayrıca emekli aylığı, sağlık sigortası gibi olanakları da etkilediğinden örgütsel bağlılığın artmasında önem taşımaktadır.

2.3.4.4. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, yöneticinin iş yapma tarzı olup kısaca yöneticinin, çalışanlar ile ilişki kurmada ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir. Yöneticilerin yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin, çalışanlara yaklaşımı baskıcı ve kontrolcü ise çalışanların kendilerini ifade etmeleri, yenilikçi fikir üretmeleri zor olacaktır. Bununla beraber üst yönetimin çalışanlara sorumluluk yüklemesi, çalışanların örgütsel bağlılığını artıracak ve işten elde edilen verim artacaktır.

2.3.4.5. Takım Çalışması

Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur (Keleş, 2006: 22). Eğer bir örgütte takım çalışması varsa çalışanlar; daha etkin planlar yaparak, yenilikleri daha çabuk kavrayıp motivasyonlarını artırarak, paylaşımda bulunarak işi daha kaliteli ve verimli biçimde yapabilirler. Takım çalışması, gerek takım için çalışanların iyi ilişkiler içinde bulunması gerek işin kaliteli ve verimli biçimde yapılmasına etki ederek örgütsel bağlılığın artışına neden olmaktadır.

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması : Rol belirsizliği, rol ile ilgili beklentilerin çalışana tam olarak belirtilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışan, görev, yetki ve sorumluluklarını tam olarak bilmemektedir. Rol çatışması ise çalışanın görevini yerine getirmesi sırasında örgüt içi ve dışından farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluktur. Çalışan, iş yerinde kendisinden farklı talep ve beklentilerin olması durumunda performansını ortaya koyamayacak bu durum örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir (Bakan, 2011: 151).

2.3.4.6. Örgütsel Ödüller

Çalışanın örgütsel bağlılığını, ücret dışında; yan gelirler, tanınma, terfi, bir iş/proje sorumluluğu, esnek denetleme, statüde ilerleme gibi ödemeler ve ödüller de etkilemektedir. Örneğin, başarılı performans sergileyen bir çalışana yönetimin, teşekkür mesajını iletmesi, bu teşekkürü iş arkadaşlarına ilan etmesi çalışanı motive edecektir. Çalışan, aldığı teşekkür veya bir başka ödülle örgütün gelecekteki faaliyetlerini gerçekleştirmede daha istekli olacaktır. Çalışanlar, örgütün sunduğu ödülleri yeterli ve adil buluyorsa örgüte daha fazla bağlılık duyabilirler (Keleş, 2006: 24).

2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan araştırmalarda iş doyumunu, motivasyonu, örgütte kalma arzusu ve kararlara katılmanın örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, iş değiştirme ve devamsızlık gibi faktörlerin ise olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır (Wasti, 2000; İnce ve Gül, 2005; Sabuncuoğlu, 2007). Diğer taraftan demografik faktörler, rol çatışması, örgütsel yapı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2.3.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Kuruma daha fazla bağlı olan çalışanların, kuruma bağlılığı daha az olan çalışanlara göre daha az devamsızlığa sahip oldukları belirlenmiştir (Şencan, 2011: 34). Çalışanların genç, evli, kadın ve az eğitim almış olması, kıdeminin az olması devamsızlık eğilimini artırmaktadır.

2.3.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma konusunda olumsuz bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle işlerine bağlılık düzeyi yüksek olan kişiler işlerine daha az geç kalmaktadır.

2.3.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki oldukça zayıftır (Şencan, 2011: 34). Ekonomik koşullar, beklentiler, ailevi zorunluluklar ve yöneticinin tutumu, performansı dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Özellikle ücretin yüksek olması, ödüller ve sosyal imkanlar vb. hem performansı hem de örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir.

2.3.5.4. Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Devri

Kuruluşun yüksek bir çalışan devir oranına veya çalışan devir eğilimine sahip olması genellikle istenmeyen bir durumdur. Çalışanların işten ayrılması durumunda; Personel işe alım duyuruları, seçme sınavları, testler, işe alma ve eğitim, ücretlendirme gibi çalışan odaklı hizmetler, işyeri maliyetlerinde artışa neden olur. Özellikle eğitilmiş iş gücünün rakip kuruluşlara kayması, örgütün yeni işgücü arzı ve istihdam maliyetlerinin daha da artmasına neden olacaktır (Orhaner Gündüz, 2016: 32).

2.3.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Stres, çalışanları duygusal ve fiziksel açıdan tehdit eden iş çevresinin özelliklerine karşı gösterilen bir tepkidir. Stres kaynakları üç grupta toplanabilir (Bakan, 2011. 215) ;

- Kişisel stres kaynakları. Kişinin kendisi ile ilgili stres faktörleridir.
- Örgütsel stres kaynakları. Kişinin iş çevresinin yarattığı stres faktörleridir.
- Örgüt dışı stres faktörleri.

Stres, işyerinde istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Örnek; devamsızlık, işten soğuma, işi yavaşlatma, performans düşmesi, çalışanlarda şikâyetlerin artması, yaratıcılığın azalması, işten ayrılma isteği, çeşitli hastalıklar, vb. Ayrıca işyerinde stres, iş kazalarını ve iş gören devir oranının da artırabilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ve stres arasında negatif bir ilişki olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Verilerin Analizi

Araştırmada, aşağıda açıklandığı şekilde 311 bireyden oluşan banka çalışanları örnekleminde (evren 1200 birey) Ek-1’de sunulan anket vasıtasıyla elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25,0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan anket; Örgüt kültürü ölçeği Geert Hofstede (1980)’nin çalışmış olduğu “Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”, isimli çalışmasından uyarlanmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer’in (2007) yılında yapmış oldukları “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasından uyarlanmıştır ve Boran Toker (2007) yılında yapmış olduğu “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” isimli çalışmasından uyarlanmıştır. Kullanılmış olan anket ölçeğini son olarak Serkan Akyıldız (2014) yılında yapmış olduğu “Örgüt Kültürünün Çalışanlarda İnovatif Düşünce Geliştirme, İş Tatmini Ve Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışmalarında kullandıkları anketlerden türetilmiştir. Banka çalışanlarından toplanan verilerin genel özellikleri için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Likert tipi ölçek kullanılan anketlerde, çoğu zaman veriler normal dağılmamaktadır. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Ölçekler normal dağılım gösterdiği için istatistik değerlendirmelerinde parametrik testler kullanılmıştır.

Nicel değişkenlerimizin iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız t testi, ilişkisiz ikiden çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (F) uygulanmıştır. Farklılığı yaratan grupları tespit etmek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisini araştırmak için regresyon analizi yapılmıştır. Tüm testlerde hata oranı belirlenip $p < 0.05$ olduğu durumlarda gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Verilerin çözümlenmesi ile oluşturulan tablolar ışığında, yorumlar yapılmıştır.

Sekaran (1992), farklı evren büyüklükleri için kabul edilebilir en az örneklem sayısını tespit etme amacı ile 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek örneklem büyüklüklerini hesaplamıştır. Bu hesaplama sonucu tespit edilen değerler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2 bin	5 bin	10 bin	20 bin	50 bin	100 bin	1 milyon
Örneklem Sayısı	79	217	254	278	322	357	370	377	381	383	384

Kaynak: Sekaran, 1992

Tablo 1’deki bilgiler ışığında 1200 bireyden oluşan evren için örneklemdaki birey sayısının asgari 278 olması gerektiği görülmektedir. Bu araştırmada ulaşılan örneklem büyüklüğü 311 kişiden oluştuğu için evreni temsil edebilecek nitelikte olduğu değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak da örneklem grubundan elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırma modeli kapsamında hipotezleri test etmenin de mümkün olduğu görülmektedir.

3.2. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler

Hipotez, bir araştırmanın olası sonucunun tahminlerinin bir ifadesidir. Hipotez yazma, araştırmanın teorik temellerine dayanarak öngörülerde bulunma, araştırmanın sonuçlarını düşünme ve araştırma problemindeki değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığına karar vermeye yardımcı olmaktadır.

H1a1: Cinsiyete göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1a2: Cinsiyete göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1a3: Cinsiyete göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1a4: Cinsiyete göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1a5: Cinsiyete göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1b1: Medeni duruma göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1b2: Medeni duruma göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1b3: Medeni duruma göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1b4: Medeni duruma göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1b5: Medeni duruma göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1c1: Yaşa göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1c2: Yaşa göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

- H1_{c3}**: Yaşa göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{c4}**: Yaşa göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{c5}**: Yaşa göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{d1}**: Öğrenim durumuna göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{d2}**: Öğrenim durumuna göre dışil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{d3}**: Öğrenim durumuna göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{d4}**: Öğrenim durumuna göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{d5}**: Öğrenim durumuna göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{e1}**: Çalıştığı banka türüne göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{e2}**: Çalıştığı banka türüne göre dışil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{e3}**: Çalıştığı banka türüne göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{e4}**: Çalıştığı banka türüne göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{e5}**: Çalıştığı banka türüne göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{f1}**: Göreve göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{f2}**: Göreve göre dışil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{f3}**: Göreve göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{f4}**: Göreve göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{f5}**: Göreve göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{g1}**: Hizmet süresine göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{g2}**: Hizmet süresine göre dışil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{g3}**: Hizmet süresine göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{g4}**: Hizmet süresine göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{g5}**: Hizmet süresine göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{h1}**: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre örgüt kültürü istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H1_{h2}**: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre dışil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1_{h3}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1_{h4}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H1_{h5}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{a1}: Cinsiyete göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{a2}: Cinsiyete göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{a3}: Cinsiyete göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{a4}: Cinsiyete göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{a5}: Cinsiyete göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{a6}: Cinsiyete göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{b1}: Medeni duruma göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{b2}: Medeni duruma göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{b3}: Medeni duruma göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{b4}: Medeni duruma göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{b5}: Medeni duruma göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{b6}: Medeni duruma göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{c1}: Yaşa göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{c2}: Yaşa göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{c3}: Yaşa göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{c4}: Yaşa göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{c5}: Yaşa göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{c6}: Yaşa göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{d1}: Öğrenim durumuna göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{d2}: Öğrenim durumuna göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{d3}: Öğrenim durumuna göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{d4}: Öğrenim durumuna göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{d5}: Öğrenim durumuna göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{d6}: Öğrenim durumuna göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{e1}: Çalıştığı banka türüne göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{e2}: Çalıştığı banka türüne göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{e3}: Çalıştığı banka türüne göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H2_{e4}: Çalıştığı banka türüne göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

- H2_{e5}:** Çalıştığı banka türüne göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{e6}:** Çalıştığı banka türüne göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{f1}:** Göreve göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{f2}:** Göreve göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{f3}:** Göreve göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{f4}:** Göreve göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{f5}:** Göreve göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{f6}:** Göreve göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{g1}:** Hizmet süresine göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{g2}:** Hizmet süresine göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{g3}:** Hizmet süresine göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{g4}:** Hizmet süresine göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{g5}:** Hizmet süresine göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{g6}:** Hizmet süresine göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{h1}:** Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{h2}:** Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{h3}:** Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{h4}:** Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{h5}:** Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H2_{h6}:** Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{a1}:** Cinsiyete göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{a2}:** Cinsiyete göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{a3}:** Cinsiyete göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{a4}:** Cinsiyete göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{b1}:** Medeni duruma göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{b2}:** Medeni duruma göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{b3}:** Medeni duruma göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

- H3_{b4}**: Medeni duruma göre normatif bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{c1}**: Yaşa göre örgütsel bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{c2}**: Yaşa göre duygusal bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{c3}**: Yaşa göre devam bağıllığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{c4}**: Yaşa göre normatif bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{d1}**: Öğrenim durumuna göre örgütsel bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{d2}**: Öğrenim durumuna göre duygusal bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{d3}**: Öğrenim durumuna göre devam bağıllığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{d4}**: Öğrenim durumuna göre normatif bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{e1}**: Çalıştığı banka türüne göre örgütsel bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{e2}**: Çalıştığı banka türüne göre duygusal bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{e3}**: Çalıştığı banka türüne göre devam bağıllığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{e4}**: Çalıştığı banka türüne göre normatif bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{f1}**: Göreve göre örgütsel bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{f2}**: Göreve göre duygusal bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{f3}**: Göreve göre devam bağıllığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{f4}**: Göreve göre normatif bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{g1}**: Hizmet süresine göre örgütsel bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{g2}**: Hizmet süresine göre duygusal bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{g3}**: Hizmet süresine göre devam bağıllığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{g4}**: Hizmet süresine göre normatif bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{h1}**: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre örgütsel bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.
- H3_{h2}**: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre duygusal bağıllık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H3_{h3}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H3_{h4}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.

H4_a: Örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H4_b: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H5_a: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H5_b: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.



Tablo 2 . Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Dişil-Eril	Belirsizlikten Kaçınma	Bireyci Toplumcu	Güç Mesafesi
1	0.507			
2	0,551			
3	0,501			
4	0,433			
5	0,611			
6	0,631			
7	0,466			
8	0,454			
25		0,641		
26		0,459		
27		0,627		
28		0,563		
29		0,648		
30		0,492		
9			0,561	
10			0,517	
11			0,476	
12			0,499	
13			0,569	
14			0,618	
15			0,568	
16			0,572	
17			0,525	
18				0,615
19				0,544
20				0,548
21				0,572
22				0,697
23				0,635
24				0,551
Açıklanan Varyans	12,432	11,040	10,547	6,976

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,765 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen en düşük KMO değeri 0,7'dir (Altunışık, 2010: 266). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(435)=2465,371;p<0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların örgüt kültürünü ölçmeyi amaçlayan ve 30 maddeden oluşan araç, dört teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, dışıl-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma faktörleridir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü toplam varyansın %41'ini açıklarken alt boyutlarının sırayla dışıl-eril %12,43, belirsizlikten kaçınma %11,04, bireyci-toplumcu %10,55, güç mesafesi %6,98 oranında varyansı açıkladıkları görülmüştür. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavsancil, 2005).

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğu görülmüştür. 350 kişilik bir örneklemde 0,3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0,4'e, 120 civarında 0,5'e ve 85'e düştüğünde ise 0,6'ya kabul edilebilir olacaktır (Hair, 2010).

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Yönetim	Yükselme	İşin Yapısı	Ücret	İş Arkadaşları
16	0,553				
17	0,544				
18	0,695				
19	0,577				
20	0,693				
11		0,531			
12		0,542			
13		0,465			
14		0,553			
15		0,682			
1			0,790		
2			0,588		
3			0,715		
4			0,529		
5			0,799		
6				0,665	
7				0,625	
8				0,556	
9				0,760	
10				0,749	
21					0,758
22					0,893
23					0,794
24					0,673
25					0,574
Açıklanan Varyans	13,243	11,902	11,618	10,775	8,008

“Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi

uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,816 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen en düşük KMO değeri 0,7'dir (Altunışık, 2010:266). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(300)=2816,722$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.”

“İş tatmini ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların iş tatminini ölçmeyi amaçlayan ve 25 maddeden oluşan araç, beş teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, iş yapısı, ücret, yükselme, yönetim, iş arkadaşları faktörleridir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İş tatmini toplam varyansın %56'sını açıklarken alt boyutlarının sırayla yönetim %13,24, yükselme %11,90, işin yapısı %11,62, ücret %10,78, iş arkadaşları %8,01 oranında varyansı açıkladıkları görülmüştür. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavşancıl, 2005).”

“İş tatmini ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. 350 kişilik bir örnekleme 0,3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0,4'e, 120 civarında 0,5'e ve 85'e düştüğünde ise 0,6'ya kabul edilebilir olacaktır” (Hair, 2010).

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
1	0,690		
2	0,735		
3	0,876		
4	0,881		
5	0,855		
6	0,771		
13		0,683	
14		0,618	
15		0,841	
16		0,643	
17		0,768	
7			0,630
8			0,554
9			0,823
10			0,656
11			0,728
12			0,480
Açıklanan Varyans	27,327	18,570	16,007

“Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,870 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından yeterli olarak düşünülen en düşük KMO değeri 0,7’dir (Altunışık, 2010:266). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(136)=2769,715;p<0,01$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.”

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme olarak da dik döndürme yöntemlerinden varimax seçilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel bağlılığı ölçmeyi amaçlayan ve 17 maddeden oluşan araç, üç teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık faktörleridir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık toplam varyansın %62'sini açıklarken alt boyutlarının sırayla duygusal bağlılık %27,33, normatif bağlılık %18,57, devam bağlılığı %16,01 oranında varyansı açıkladıkları görülmüştür. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan toplam varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilir (Büyüköztürk, 2007; Tavşancıl, 2005).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğu görülmüştür. 350 kişilik bir örnekleme 0,3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0,4'e, 120 civarında 0,5'e ve 85'e düştüğünde ise 0,6'ya kabul edilebilir olacaktır (Hair, 2010).

Tablo 5. Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenilirliği (α)

Ölçekler ve Boyutları	Madde Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı(α)
Dişil-eril	8	0,613
Bireyci-toplumcu	9	0,704
Güç mesafesi	7	0,623
Belirsizlikten kaçınma	6	0,709
Örgüt kültürü	30	0,765
İşin yapısı	5	0,653
Ücret	5	0,790
Yükselme	5	0,698
Yönetim	5	0,734
İş arkadaşları	5	0,606
İş tatmini	25	0,857
Duygusal bağlılık	6	0,913
Devam bağlılığı	6	0,736
Normatif bağlılık	5	0,843
Örgütsel bağlılık	17	0,868

Araştırma formunda bulunan ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirliği dişil-eril (0,613), bireyci-toplumcu (0,704), güç mesafesi (0,623), belirsizlikten kaçınma (0,709), örgüt kültürü (0,765), işin yapısı (0,653), ücret (0,790), yükselme (0,698), yönetim (0,734), iş arkadaşları (0,606), iş tatmini (0,857), duygusal bağıllık (0,913), devam bağıllığı (0,736), normatif bağıllık (0,843), örgütsel bağıllık (0,868) ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür. Katsayının 0,606-0,913 aralığında değiştiği görülmektedir. $0.60 \leq \alpha$ ise ölçek oldukça güvenilirdir denilebilir (Kalaycı, 2009).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Ankete katılanların kişisel bilgilerine ait özelliklerine Tablo 5’de ayrıntılı bir şekilde yer almıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı (n=300)

Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	133	44,3
	Erkek	167	55,7
Medeni Durum	Evli	176	58,7
	Bekar	124	41,3
Yaş	20-30	150	50,0
	31-40	120	40,0
	41 ve üzeri	30	10,0
Eğitim Durumu	Yüksekokul/ Lise	31	10,3
	Lisans	237	79,0
	Lisansüstü/doktora	32	10,7
Çalıştığı Banka Türü	Ticaret	206	68,7
	Katılım	94	31,3
Görev	Bireysel	42	14,0
	Gişe yetkilisi/nakit işlem	87	29,0
	Müşteri temsilcisi/Kobi birimi	62	20,7
	Operasyon yetkilisi/servisi	34	11,3
	Üst kademe yönetici	49	16,3
	Diğer	26	8,7
Hizmet Süresi	1-3 yıl	68	22,7
	4-6 yıl	125	41,6
	7-10 yıl	69	23,0
	11 yıl ve üzeri	38	12,7
Sermaye Bakımından Çalıştığı Banka	Özel sermayeli	248	82,7
	Kamu sermayeli	52	17,3
Toplam		300	100,0

Araştırmaya katılanların %55,7'sinin erkek, %44,3'ünün kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %58,7'sinin evli, %41,3'ünün bekar olduğu görülmüştür. Katılımcıların %50,0'ının 20-30, %40,0'ının 31-40 yaş gruplarında olduğu görülmüştür. Katılımcıların %79,0'ının lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların %68,7'sinin ticaret (mevduat) bankasında çalıştığı, %31,3'ünün katılım bankasında çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların %29,0'ının gişe yetkilisi/nakit işlem, %20,7'sinin müşteri temsilcisi/kobi birimi, %16,3'ünün üst kademe yönetici olarak görev yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların %41,7'sinin 4-6 yıl, %23,0'ının 7-10 yıl, %22,7'sinin 1-3 yıl hizmet sürelerinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların %82,7'sinin özel sermayeli, %17,3'ünün kamu sermayeli bankada çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları		Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Dişil-Eril	Kadın		133	24,15	3,75	0,118	0,906
	Erkek		167	24,10	4,14		
Bireyci-Toplumcu	Kadın		133	28,81	4,17	0,935	0,350
	Erkek		167	28,33	4,64		
Güç Mesafesi	Kadın		133	25,06	4,12	-1,193	0,234
	Erkek		167	25,63	4,09		
Belirsizlikten Kaçınma	Kadın		133	19,40	3,12	-1,619	0,106
	Erkek		167	19,98	3,08		
Örgüt Kültürü	Kadın		133	97,42	11,21	-0,455	0,649
	Erkek		167	98,04	11,95		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
İşin Yapısı	Kadın	133	15,73	3,61	0,252	0,801
	Erkek	167	15,63	3,28		
Ücret	Kadın	133	13,41	4,25	-0,714	0,476
	Erkek	167	13,77	4,38		
Yükselme	Kadın	133	16,52	4,00	0,022	0,982
	Erkek	167	16,51	3,57		
Yönetim	Kadın	133	17,31	3,73	-1,423	0,156
	Erkek	167	17,92	3,63		
İş Arkadaşları	Kadın	133	17,20	3,14	-2,005	0,046*
	Erkek	167	17,92	3,05		
İş Tatmini	Kadın	133	80,17	13,22	-1,055	0,292
	Erkek	167	81,74	12,57		

* p<0.05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarından iş yapısı, ücret, yükselme, yönetim boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Katılımcıların cinsiyete göre iş tatmini ölçeği alt boyutlarından iş arkadaşları boyutunun puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre erkek çalışanların iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt							
Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p	
Duygusal Bağlılık	Kadın	133	20,17	5,01	-0,680	0,497	
	Erkek	167	20,61	5,93			
Devam Bağlılığı	Kadın	133	20,61	4,57	-0,429	0,668	
	Erkek	167	20,82	3,95			
Normatif Bağlılık	Kadın	133	15,17	4,59	-2,108	0,036*	
	Erkek	167	16,20	3,87			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	133	55,95	10,96	-1,384	0,167	
	Erkek	167	57,63	10,02			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Katılımcıların cinsiyete göre duygusal bağlılık ölçeği alt boyutlarından normatif bağlılık boyutunun puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre erkek çalışanların normatif bağlılık düzeyi kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt							
Boyutları	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p	
Dişil-Eril	Evli	176	23,96	3,84	-0,830	0,407	
	Bekâr	124	24,35	4,16			
Bireyci-Toplumcu	Evli	176	28,56	4,43	0,063	0,950	
	Bekâr	124	28,52	4,47			
Güç Mesafesi	Evli	176	25,65	4,06	1,394	0,164	
	Bekâr	124	24,98	4,14			
Belirsizlikten Kaçınma	Evli	176	19,91	3,27	1,272	0,204	
	Bekâr	124	19,45	2,86			
Örgüt Kültürü	Evli	176	98,09	11,58	0,571	0,568	
	Bekâr	124	97,31	11,69			

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt							
Boyutları	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p	
İşin Yapısı	Evli	176	15,77	3,50	0,598	0,550	
	Bekâr	124	15,53	3,33			
Ücret	Evli	176	13,78	4,32	0,815	0,416	
	Bekâr	124	13,37	4,32			
Yükselme	Evli	176	16,49	4,13	-0,104	0,917	
	Bekâr	124	16,54	3,18			
Yönetim	Evli	176	17,81	3,69	0,929	0,353	
	Bekâr	124	17,41	3,67			
İş Arkadaşları	Evli	176	17,52	2,92	-0,490	0,624	
	Bekâr	124	17,70	3,37			
İş Tatmini	Evli	176	81,39	13,78	0,550	0,583	
	Bekâr	124	80,56	11,48			

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt							
Boyutları	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p	
Duygusal Bağlılık	Evli	176	20,93	5,64	1,908	0,057	
	Bekâr	124	19,69	5,32			
Devam Bağlılığı	Evli	176	20,68	4,28	-0,218	0,827	
	Bekâr	124	20,79	4,19			
Normatif Bağlılık	Evli	176	15,93	4,41	0,875	0,382	
	Bekâr	124	15,49	3,97			
Örgütsel Bağlılık	Evli	176	57,53	10,94	1,272	0,204	
	Bekâr	124	55,98	9,70			

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
Dişil-Eril	20-30	150	23,79	3,73	1,298	0,275	-
	31-40	120	24,34	4,25			
	41 ve üzeri	30	24,90	3,97			
Bireyci-Toplumcu	20-30	150	28,25	4,21	0,704	0,496	-
	31-40	120	28,79	4,79			
	41 ve üzeri	30	29,03	4,12			
Güç Mesafesi	20-30 (1)	150	24,55	3,54	7,305	0,001*	1<2; 1<3
	31-40 (2)	120	25,97	4,59			
	41 ve üzeri (3)	30	27,13	3,81			
Belirsizlikten Kaçınma	20-30 (1)	150	19,38	2,90	3,114	0,046*	1<3
	31-40 (2)	120	19,87	3,20			
	41 ve üzeri (3)	30	20,87	3,52			
Örgüt Kültürü	20-30 (1)	150	95,97	10,33	4,475	0,012*	1<3
	31-40 (2)	120	98,97	12,71			
	41 ve üzeri (3)	30	101,93	11,78			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından dişil-eril ve bireyci-toplumcu boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Araştırmada katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre 41 ve üzeri yaş grubunun güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, örgüt kültürü düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 41 yaş ve üzeri olan grubun güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, örgüt kültürü düzeyleri 20-30 yaş grubundan daha büyük olduğu, 31-40 yaş olan grubun güç mesafesi düzeyi 20-30 yaş grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
İşin Yapısı	20-30 (1)	150	14,89	3,32	11,3650,000*	1<2; 1<3	
	31-40 (2)	120	16,13	3,42			2<3
	41 ve üzeri (3)	30	17,77	2,81			
Ücret	20-30 (1)	150	12,75	3,90	11,8840,000*	1<3; 2<3	
	31-40 (2)	120	13,91	4,36			
	41 ve üzeri (3)	30	16,73	4,70			
Yükselme	20-30 (1)	150	15,98	3,66	6,745 0,001*	1<3; 2<3	
	31-40 (2)	120	16,64	3,71			
	41 ve üzeri (3)	30	18,67	3,76			
Yönetim	20-30 (1)	150	17,46	3,55	4,653 0,010*	1<3; 2<3	
	31-40 (2)	120	17,40	3,67			
	41 ve üzeri (3)	30	19,57	3,95			
İş Arkadaşları	20-30 (1)	150	17,53	3,11	0,213 0,808		-
	31-40 (2)	120	17,60	3,25			
	41 ve üzeri (3)	30	17,93	2,56			
İş Tatmini	20-30 (1)	150	78,61	11,28	12,0640,000*	1<3; 2<3	
	31-40 (2)	120	81,68	13,31			
	41 ve üzeri (3)	30	90,67	14,08			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların yaşa göre iş tatmini ölçeği alt boyutlarından iş arkadaşları boyutunun puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Araştırmada katılımcıların yaşa göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarından işin yapısı, ücret, yükselme ve yönetim boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre 41 ve üzeri yaş grubunun işin yapısı, ücret, yükselme, yönetim, iş tatmini düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden

biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 41 yaş ve üzeri olan grubun işin yapısı, ücret, yükselme, yönetim, iş tatmini düzeyleri 20-30 yaş, 31-40 yaş gruplarından daha büyük olduğu, 31-40 yaş olan grubun işin yapısı düzeyi 20-30 yaş grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
Duygusal Bağlılık	20-30 (1)	150	19,47	5,00	9,140	0,000*	1<3; 2<3
	31-40 (2)	120	20,71	5,87			
	41 ve üzeri (3)	30	24,00	5,25			
Devam Bağlılığı	20-30 (1)	150	21,46	4,04	4,920	0,008*	2<1
	31-40 (2)	120	20,13	4,41			
	41 ve üzeri (3)	30	19,47	3,89			
Normatif Bağlılık	20-30 (1)	150	14,95	4,26	8,703	0,000*	1<3; 2<3
	31-40 (2)	120	16,12	4,04			
	41 ve üzeri (3)	30	18,23	3,77			
Örgütsel Bağlılık	20-30 (1)	150	55,88	10,50	3,951	0,020*	1<3
	31-40 (2)	120	56,95	10,44			
	41 ve üzeri (3)	30	61,70	9,23			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların yaşa göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre 41 ve üzeri yaş grubunun duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir. 20-30 yaş grubunun devam bağlılığı düzeyi diğer gruplara göre yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 41 yaş ve üzeri olan grubun duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri 20-30 yaş grubundan daha büyük olduğu, 41 yaş ve üzeri olan grubun duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri 31-40 yaş

grubundan daha büyük olduğu, 20-30 yaş olan grubun devam bağlılığı düzeyi 31-40 yaş grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
Dişil-Eril	Yüksekokul/lise (1)	31	25,06	3,94	4,703	0,010*	2<3
	Lisans (2)	237	23,77	3,78			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	25,78	4,85			
Bireyci-Toplumcu	Yüksekokul/lise (1)	31	28,06	4,99	3,048	0,049*	1<3
	Lisans (2)	237	28,36	4,30			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	30,34	4,66			
Güç Mesafesi	Yüksekokul/lise (1)	31	26,16	3,33	2,686	0,070	-
	Lisans (2)	237	25,10	4,09			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	26,66	4,60			
Belirsizlikten Kaçınma	Yüksekokul/lise (1)	31	19,94	2,90	0,160	0,852	-
	Lisans (2)	237	19,67	3,16			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	19,91	3,00			
Örgüt Kültürü	Yüksekokul/lise (1)	31	99,23	12,23	3,838	0,023*	2<3
	Lisans (2)	237	96,91	11,27			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	102,69	12,53			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Araştırmada katılımcıların eğitim durumuna göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarından dişil-eril ve bireyci-toplumcu boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre yüksek lisans/doktora eğitimi olan grubun dişil-eril, bireyci-toplumcu, örgüt kültürü düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre yüksek lisans/doktora olan grubun dışıl-eril, örgüt kültürü düzeyleri lisans grubundan daha büyük olduğu, bireyci-toplumcu düzeyi yüksekokul/lise grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Eğitim durumu	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
İşin Yapısı	Yüksekokul/lise (1)	31	16,48	2,98	3,127	0,045*	2<3
	Lisans (2)	237	15,42	3,50			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	16,75	3,01			
Ücret	Yüksekokul/lise (1)	31	12,87	3,74	5,848	0,003*	1<3; 2<3
	Lisans (2)	237	13,39	4,28			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	16,00	4,52			
Yükselme	Yüksekokul/lise (1)	31	15,90	3,45	2,519	0,082	-
	Lisans (2)	237	16,41	3,75			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	17,84	3,94			
Yönetim	Yüksekokul/lise (1)	31	17,90	2,96	0,387	0,680	-
	Lisans (2)	237	17,55	3,64			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	18,09	4,60			
İş Arkadaşları	Yüksekokul/lise (1)	31	18,90	2,95	3,579	0,036*	2<1
	Lisans (2)	237	17,40	3,16			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	17,81	2,57			
İş Tatmini	Yüksekokul/lise (1)	31	82,06	9,01	3,579	0,029*	2<3
	Lisans (2)	237	80,17	12,80			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	86,50	15,24			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna göre iş tatmini ölçeği alt boyutlarından yükselme ve yönetim boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Araştırmada katılımcıların eğitim

durumuna göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarından işin yapısı, ücret ve iş arkadaşları boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans/doktora grubunun işin yapısı, ücret, iş tatmini düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Yüksekokul/lise grubunun iş arkadaşları düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre yüksek lisans/doktora olan grubun işin yapısı, ücret, iş tatmini düzeyleri lisans grubundan daha büyük olduğu, ücret düzeyinin yüksekokul grubundan daha büyük olduğu, yüksekokul/lise olan grubun iş arkadaşları düzeyi lisans grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
Duygusal Bağlılık	Yüksekokul/lise (1)	31	20,39	5,34	2,755	0,065	-
	Lisans (2)	237	20,13	5,45			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	22,56	6,01			
Devam Bağlılığı	Yüksekokul/lise (1)	31	20,58	4,08	0,028	0,972	-
	Lisans (2)	237	20,76	4,31			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	20,66	3,92			
Normatif Bağlılık	Yüksekokul/lise (1)	31	16,03	2,98	5,391	0,005*	2<3
	Lisans (2)	237	15,41	4,19			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	17,97	4,95			
Örgütsel Bağlılık	Yüksekokul/lise (1)	31	57,00	8,02	3,130	0,045*	2<3
	Lisans (2)	237	56,30	10,61			
	Yüksek lisans/doktora (3)	32	61,19	10,65			

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarının puan ortalamasının

istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Araştırmada katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından normatif bağlılık alt boyutunun puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre yüksek lisans/doktora grubunun normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre Yüksek lisans/doktora olan grubun normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri lisans grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Banka Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Çalıştığı Banka		N	\bar{X}	SS	t	p
	Türü						
Dişil-Eril	Ticaret		206	24,26	3,53	0,793	0,429
	Katılım		94	23,82	4,80		
Bireyci-Toplumcu	Ticaret		206	28,28	3,89	-1,366	0,174
	Katılım		94	29,13	5,44		
Güç Mesafesi	Ticaret		206	24,56	3,80	-5,345	0,000*
	Katılım		94	27,17	4,19		
Belirsizlikten Kaçınma	Ticaret		206	19,55	2,97	-1,444	0,150
	Katılım		94	20,11	3,37		
Örgüt Kültürü	Ticaret		206	96,64	10,57	-2,293	0,023*
	Katılım		94	100,22	13,36		

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının çalıştığı banka türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların çalıştığı banka türüne göre örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından dişil-eril, bireyci-toplumcu, belirsizlikten kaçınma boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Katılımcıların çalıştığı banka türüne göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarından güç mesafesi boyutunun puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre katılım bankası çalışanlarının güç mesafesi ve örgüt kültürü düzeyleri ticaret bankası çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Banka Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Çalıştığı Banka		N	\bar{X}	SS	t	p
	Türü						
İşin Yapısı	Ticaret	206	15,29	3,45	-2,931	0,004*	
	Katılım	94	16,52	3,23			
Ücret	Ticaret	206	13,19	3,96	-2,344	0,020*	
	Katılım	94	14,54	4,92			
Yükselme	Ticaret	206	16,20	3,60	-2,156	0,032*	
	Katılım	94	17,20	4,02			
Yönetim	Ticaret	206	17,23	3,48	-2,952	0,003*	
	Katılım	94	18,56	3,96			
İş Arkadaşları	Ticaret	206	17,19	2,97	-3,377	0,001*	
	Katılım	94	18,48	3,23			
İş Tatmini	Ticaret	206	79,10	12,02	-3,789	0,000*	
	Katılım	94	85,31	13,66			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının çalıştığı banka türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların çalıştığı banka türüne göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre katılım bankası çalışanlarının işin yapısı, ücret, yükselme, yönetim, iş arkadaşları, iş tatmini düzeyleri ticaret bankası çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çalıştığı Banka Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Çalıştığı Banka Türü		N	\bar{X}	SS	t	p
	Ticaret	Katılım					
Duygusal Bağlılık	Ticaret		206	19,91	5,26	-2,376	0,018*
	Katılım		94	21,53	5,96		
Devam Bağlılığı	Ticaret		206	20,54	4,34	-1,139	0,256
	Katılım		94	21,14	3,97		
Normatif Bağlılık	Ticaret		206	15,27	4,17	-2,913	0,004*
	Katılım		94	16,79	4,19		
Örgütsel Bağlılık	Ticaret		206	55,72	10,62	-2,908	0,004*
	Katılım		94	59,46	9,66		

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının çalıştığı banka türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların çalıştığı banka türüne göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından devam bağlılığı boyutunun puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05). Katılımcıların çalıştığı banka türüne göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre katılım bankası çalışanlarının duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeylerinin ticaret bankası çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Görev	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
Dişil-Eril	Bireysel (1)	42	24,71	3,75	1,264	0,248	-
	Gişе yetkilisi/nakit işlemler (2)	87	24,52	4,32			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	22,87	3,35			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	23,32	4,06			
	Üst kademe yönetici (5)	49	24,80	3,70			
	Diğer (6)	26	24,58	4,34			
Bireyci-Toplumcu	Bireysel (1)	42	29,07	3,95	0,997	0,420	-
	Gişе yetkilisi/nakit işlemler (2)	87	28,47	4,61			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	27,79	4,10			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	28,09	4,62			
	Üst kademe yönetici (5)	49	29,49	4,47			
	Diğer (6)	26	28,54	5,06			
Güç Mesafesi	Bireysel (1)	42	25,55	3,50	2,790	0,018*	2<5
	Gişе yetkilisi/nakit işlemler (2)	87	24,16	3,91			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	25,65	3,96			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	25,35	4,05			
	Üst kademe yönetici (5)	49	26,61	4,83			
	Diğer (6)	26	26,23	3,84			
Belirsizlikten Kaçınma	Bireysel (1)	42	19,24	3,65	0,969	0,437	-
	Gişе yetkilisi/nakit işlemler (2)	87	19,56	3,35			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	19,82	2,12			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	19,26	2,88			
	Üst kademe yönetici (5)	49	20,41	3,20			
	Diğer (6)	26	20,12	3,42			
Örgüt Kültürü	Bireysel (1)	42	98,57	10,58	1,620	0,155	-
	Gişе yetkilisi/nakit işlemler (2)	87	96,71	12,48			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	96,13	8,65			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	96,03	11,93			
	Üst kademe yönetici (5)	49	101,31	13,17			

* $p < 0,05$;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların göreve göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarından dışıl-eril, bireyci-toplumcu ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Araştırmada katılımcıların göreve göre ulusal kültür ölçeği alt boyutlarından güç mesafesi boyutunun puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre üst kademe yönetici olan grubun güç mesafesi düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre üst kademe yönetici olan grubun güç mesafesi düzeyi gişe yetkilisi/nakit işlem grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Görev	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
İşin Yapısı	Bireysel (1)	42	15,31	3,59	4,487	0,001*	2<5; 3<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	14,98	2,81			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	14,87	4,00			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	16,68	2,45			
	Üst kademe yönetici (5)	49	17,22	3,10			
	Diğer (6)	26	16,27	4,10			
Ücret	Bireysel (1)	42	13,07	3,57	5,215	0,000*	1<5; 2<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	12,80	4,03			3<5; 6<5
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	13,35	4,52			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	13,79	3,94			
	Üst kademe yönetici (5)	49	16,29	4,02			
	Diğer (6)	26	12,54	5,20			
Yükselme	Bireysel (1)	42	16,26	3,35	2,558	0,028*	4<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	16,25	3,43			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	17,08	3,63			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	15,29	4,39			
	Üst kademe yönetici (5)	49	17,78	3,91			
	Diğer (6)	26	15,65	4,03			
Yönetim	Bireysel (1)	42	17,07	3,49	3,337	0,006*	1<5; 2<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	17,57	3,31			3<5
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	16,92	4,37			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	17,47	3,39			
	Üst kademe yönetici (5)	49	19,49	3,37			
	Diğer (6)	26	17,31	3,48			
İş Arkadaşları	Bireysel (1)	42	16,57	2,98	3,735	0,003*	4<3; 4<6
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	17,51	2,47			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	18,35	3,61			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	16,38	3,28			
	Üst kademe yönetici (5)	49	17,88	2,72			

	Diğer (6)	26	18,81	3,58	
İş Tatmini	Bireysel (1)	42	78,29	12,37	4,570 0,000* 1<5; 2<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	79,11	10,92	3<5; 4<5
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	80,58	13,72	
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	79,62	12,16	
	Üst kademe yönetici (5)	49	88,65	13,83	
	Diğer (6)	26	80,58	12,38	

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının göreve göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların göreve göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre üst kademe yönetici grubunun işin yapısı, ücret, yükselme, yönetim, iş tatmini düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer görev grubunun iş arkadaşları düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre üst kademe yönetici olan grubun işin yapısı düzeyi gişe yetkilisi/nakit işlem, müşteri temsilcisi/kobi birimi gruplarından daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Üst kademe yönetici olan grubun ücret düzeyi gişe bireysel, yetkilisi/nakit işlem, müşteri temsilcisi/kobi birimi, diğer gruplarından daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Üst kademe yönetici olan grubun yükselme düzeyi operasyon yetkilisi/servisi grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Üst kademe yönetici olan grubun yönetim düzeyi bireysel, gişe yetkilisi/nakit işlem, müşteri temsilcisi/kobi birimi gruplarından daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Diğer ve müşteri temsilcisi/kobi birimi olan grupların iş arkadaşları düzeyi operasyon yetkilisi/servisi grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Üst kademe yönetici olan grubun iş tatmin düzeyi bireysel, gişe yetkilisi/nakit işlem, müşteri temsilcisi/kobi birimi, operasyon yetkilisi/servisi gruplarından daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Görev	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
Duygusal Bağlılık	Bireysel (1)	42	20,50	6,41	4,063	0,001*	2<5; 4<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	19,10	4,44			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	21,23	5,68			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	18,76	5,34			
	Üst kademe yönetici (5)	49	22,92	5,41			
	Diğer (6)	26	20,19	5,92			
Devam Bağlılığı	Bireysel (1)	42	20,62	5,06	0,702	0,622	-
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	20,90	3,54			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	21,27	4,49			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	20,35	4,34			
	Üst kademe yönetici (5)	49	19,90	3,79			
	Diğer (6)	26	21,08	5,01			
Normatif Bağlılık	Bireysel (1)	42	15,14	5,05	3,054	0,011*	2<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	14,89	4,15			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	16,31	3,91			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	14,94	3,87			
	Üst kademe yönetici (5)	49	17,43	3,76			
	Diğer (6)	26	16,15	4,29			
Örgütsel Bağlılık	Bireysel (1)	42	56,26	14,22	2,680	0,022*	2<5; 4<5
	Gişe yetkilisi/nakit işlem (2)	87	54,89	8,97			
	Müşteri temsilcisi/kobi birimi (3)	62	58,81	8,70			
	Operasyon yetkilisi/servisi (4)	34	54,06	11,26			
	Üst kademe yönetici (5)	49	60,24	9,54			
	Diğer (6)	26	57,42	10,77			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının göreve göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların göreve göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından devam bağlılığı boyutunun puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir

farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Araştırmada katılımcıların göreve göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre üst kademe yönetici grubunun duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre üst kademe yönetici olan grubun duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri gişe yetkilisi/nakit işlem grubundan daha büyük olduğu, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin operasyon yetkilisi/servisi grubundan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.



Tablo 25. Araştırmaya Katılanların Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Hizmet süresi	N	\bar{X}	SS	F	p
Dişil-Eril	1-3 (1)	68	24,15	4,31	0,320	0,811
	4-6 (2)	125	24,16	3,34		
	7-10 (3)	69	23,78	4,49		
	11 ve üzeri (4)	38	24,55	4,36		
Bireyci-Toplumcu	1-3 (1)	68	28,15	4,92	1,088	0,354
	4-6 (2)	125	28,62	3,94		
	7-10 (3)	69	29,22	4,23		
	11 ve üzeri (4)	38	27,79	5,36		
Güç Mesafesi	1-3 (1)	68	24,99	3,68	1,256	0,290
	4-6 (2)	125	25,06	3,80		
	7-10 (3)	69	26,03	4,07		
	11 ve üzeri (4)	38	25,92	5,56		
Belirsizlikten Kaçınma	1-3 (1)	68	18,97	2,73	1,931	0,125
	4-6 (2)	125	20,06	2,96		
	7-10 (3)	69	19,90	3,34		
	11 ve üzeri (4)	38	19,63	3,64		
Ulusal Kültür	1-3 (1)	68	96,25	11,87	0,621	0,602
	4-6 (2)	125	97,90	10,81		
	7-10 (3)	69	98,93	10,33		
	11 ve üzeri (4)	38	97,89	15,50		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ulusal kültür ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının hizmet süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların hizmet süresine göre ulusal kültür ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 26. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
İşin Yapısı	1-3 (1)	68	15,24	3,21	5,081	0,002*	1<4; 2<4
	4-6 (2)	125	15,27	3,52			
	7-10 (3)	69	15,78	3,37			
	11 ve üzeri (4)	38	17,58	3,05			
Ücret	1-3 (1)	68	13,10	4,02	2,981	0,032*	1<4; 2<4
	4-6 (2)	125	13,10	4,01			
	7-10 (3)	69	14,19	4,62			
	11 ve üzeri (4)	38	15,16	4,88			
Yükselme	1-3 (1)	68	16,19	2,92	1,846	0,139	-
	4-6 (2)	125	16,11	4,02			
	7-10 (3)	69	17,09	3,65			
	11 ve üzeri (4)	38	17,37	4,25			
Yönetim	1-3 (1)	68	17,37	3,64	1,818	0,144	-
	4-6 (2)	125	17,68	3,34			
	7-10 (3)	69	17,20	3,94			
	11 ve üzeri (4)	38	18,84	4,21			
İş Arkadaşları	1-3 (1)	68	17,90	3,28	0,651	0,583	-
	4-6 (2)	125	17,42	3,01			
	7-10 (3)	69	17,39	3,25			
	11 ve üzeri (4)	38	18,00	2,88			
İş Tatmini	1-3 (1)	68	79,79	9,60	3,552	0,015*	1<4; 2<4
	4-6 (2)	125	79,59	12,79			
	7-10 (3)	69	81,65	13,71			
	11 ve üzeri (4)	38	86,95	15,19			

* p<0,05;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının hizmet süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların hizmet süresine göre iş tatmini ölçeği alt

boyutlarından iş arkadaşları, yükselme ve yönetim boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Araştırmada katılımcıların hizmet süresine göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarından işin yapısı, ücret boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre 11 yıl ve üzeri olan grubun işin yapısı, ücret, iş tatmini düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 11 yıl ve üzeri olan grubun işin yapısı, ücret, iş tatmini düzeyleri 1-3 yıl, 4-6 yıl olan gruplardan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 27. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hizmet Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F(ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	SS	F	p	Bonferroni
Duygusal Bağlılık	1-3 (1)	68	19,85	4,46	5,007	0,002*	1<4; 2<4 3<4
	4-6 (2)	125	19,86	5,62			
	7-10 (3)	69	20,23	5,67			
	11 ve üzeri (4)	38	23,58	5,88			
Devam Bağlılığı	1-3 (1)	68	21,41	3,87	1,340	0,186	-
	4-6 (2)	125	21,19	4,22			
	7-10 (3)	69	20,01	4,17			
	11 ve üzeri (4)	38	19,26	4,60			
Normatif Bağlılık	1-3 (1)	68	15,43	3,63	4,720	0,003*	2<4
	4-6 (2)	125	14,99	4,33			
	7-10 (3)	69	16,38	4,20			
	11 ve üzeri (4)	38	17,66	4,36			
Örgütsel Bağlılık	1-3 (1)	68	56,69	8,03	1,817	0,144	-
	4-6 (2)	125	56,05	10,90			
	7-10 (3)	69	56,62	10,91			
	11 ve üzeri (4)	38	60,50	11,58			

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının hizmet süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, tek

yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların hizmet süresine göre örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarından devam bağlılığı boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Araştırmada katılımcıların hizmet süresine göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre 11 yıl ve üzeri olan grubun duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 11 yıl ve üzeri olan grubun duygusal bağlılık düzeyi 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-10 yıl olan gruplardan daha büyük olduğu tespit edilmiştir. 11 yıl ve üzeri olan grubun normatif bağlılık düzeyi 4-6 yıl olan gruptan daha büyük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28. Araştırmaya Katılanların Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sermaye Bakımından Çalıştığı Bankaya Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sermaye Bakımından Çalıştığı Banka					
	Çalıştığı Banka	N	\bar{X}	SS	t	p
Dişil-Eril	Özel sermayeli	248	23,99	3,57	-1,221	0,223
	Kamu sermayeli	52	24,73	5,50		
Bireyci-Toplumcu	Özel sermayeli	248	28,50	3,94	-0,403	0,687
	Kamu sermayeli	52	28,77	6,34		
Güç Mesafesi	Özel sermayeli	248	25,10	4,05	-2,605	0,010*
	Kamu sermayeli	52	26,71	4,14		
Belirsizlikten Kaçınma	Özel sermayeli	248	19,72	3,06	-0,068	0,946
	Kamu sermayeli	52	19,75	3,35		
Ulusal Kültür	Özel sermayeli	248	97,30	10,76	-1,504	0,134
	Kamu sermayeli	52	99,96	14,96		

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ulusal kültür ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların sermaye

bakımından çalıştığı bankaya göre ulusal kültür ölçeği ve alt boyutlarından dışıl-eril, bireyci-toplumcu, belirsizlikten kaçınma boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Katılımcıların sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre ulusal kültür ölçeği alt boyutlarından güç mesafesi boyutunun puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre kamu sermayeli banka çalışanlarının güç mesafesi düzeyi özel sermayeli banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sermaye Bakımından Çalıştığı Bankaya Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sermaye Bakımından Çalıştığı Banka					
	Çalıştığı Banka	N	\bar{X}	SS	t	p
İşin Yapısı	Özel sermayeli	248	15,47	3,55	-2,754	0,007*
	Kamu sermayeli	52	16,63	2,57		
Ücret	Özel sermayeli	248	13,44	4,36	-1,490	0,137
	Kamu sermayeli	52	14,42	4,06		
Yükselme	Özel sermayeli	248	16,39	3,87	-1,271	0,205
	Kamu sermayeli	52	17,12	3,14		
Yönetim	Özel sermayeli	248	17,47	3,60	-1,804	0,072
	Kamu sermayeli	52	18,48	4,00		
İş Arkadaşları	Özel sermayeli	248	17,33	3,18	-3,960	0,000*
	Kamu sermayeli	52	18,87	2,38		
İş Tatmini	Özel sermayeli	248	80,10	13,18	-2,791	0,006*
	Kamu sermayeli	52	85,52	10,24		

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre iş tatmini ölçeği alt boyutlarından ücret, yükselme, yönetim boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$). Katılımcıların sermaye bakımından çalıştığı bankaya

göre iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarından iş yapısı ve iş arkadaşları boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre kamu sermayeli banka çalışanlarının iş yapısı, iş arkadaşları, iş tatmini düzeyleri özel sermayeli banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sermaye Bakımından Çalıştığı Bankaya Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sermaye Bakımından Çalıştığı Banka					
	Çalıştığı Banka	N	\bar{X}	SS	t	p
Duygusal Bağlılık	Özel sermayeli	248	20,14	5,59	-1,920	0,056
	Kamu sermayeli	52	21,75	5,09		
Devam Bağlılığı	Özel sermayeli	248	20,51	4,36	-1,953	0,051
	Kamu sermayeli	52	21,77	3,42		
Normatif Bağlılık	Özel sermayeli	248	15,71	4,27	-0,330	0,741
	Kamu sermayeli	52	15,92	4,09		
Örgütsel Bağlılık	Özel sermayeli	248	56,35	10,72	-1,944	0,053
	Kamu sermayeli	52	59,44	8,76		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Tablo 31. Ulusal Kültür Ölçeği ve Alt boyutları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ve Alt Boyutlarının İlişkisi

Ölçekler Alt Boyutları	Dişil-Eril		Bireyci- Toplumcu		Güç Mesafesi		Belirsizlikten Kaçınma		Ulusal Kültür	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
İşin Yapısı	0,085	0,142	0,112	0,053	0,208	0,000	0,153	0,008	0,186	0,001
Ücret	0,043	0,453	0,099	0,087	0,067	0,249	0,116	0,046	0,107	0,064
Yükselme	0,044	0,450	0,013	0,824	0,161	0,005	0,229	0,000	0,138	0,017
Yönetim	-0,004	0,939	0,013	0,822	0,242	0,000	0,212	0,000	0,146	0,012
İş Arkadaşları	-0,072	0,216	- 0,035	0,546	0,237	0,000	0,095	0,101	0,071	0,218
İş Tatmini	0,031	0,587	0,062	0,284	0,252	0,000	0,230	0,000	0,185	0,001
Duygusal Bağlılık	0,036	0,530	0,127	0,027	0,314	0,000	0,202	0,000	0,226	0,000
Devam Bağlılığı	0,041	0,475	0,196	0,001	0,127	0,028	0,367	0,000	0,232	0,000
Normatif Bağlılık	0,114	0,049	0,160	0,006	0,275	0,000	0,358	0,000	0,293	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,082	0,156	0,211	0,000	0,329	0,000	0,400	0,000	0,332	0,000

Tabloda gösterilen korelasyon sonuçları incelendiğinde, dişil-eril boyutu ile iş tatmini ölçeği ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>0.05$). Dişil-eril boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,114$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Bireyci-toplumcu boyutu ile iş tatmini ölçeği ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>0.05$). Bireyci-toplumcu boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,127$; $p<0.05$), bireyci-toplumcu boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,196$; $p<0.05$), bireyci-toplumcu boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,160$; $p<0.05$), bireyci-toplumcu

boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,211$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Güç mesafesi boyutu ile ücret boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>0.05$). Güç mesafesi boyutu ile işin yapısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,208$; $p<0.05$), güç mesafesi boyutu ile yükselme boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,161$; $p<0.05$), güç mesafesi boyutu ile yönetim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,242$; $p<0.05$), güç mesafesi boyutu ile iş arkadaşları boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,237$; $p<0.05$), güç mesafesi boyutu ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,252$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Güç mesafesi boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,314$; $p<0.05$), güç mesafesi boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,127$; $p<0.05$), güç mesafesi boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,275$; $p<0.05$), güç mesafesi boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,329$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu ile iş arkadaşları boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>0.05$). Belirsizlikten kaçınma boyutu ile işin yapısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,153$; $p<0.05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ile ücret boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,116$; $p<0.05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ile yükselme boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,229$; $p<0.05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ile yönetim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,212$; $p<0.05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,230$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,202$; $p<0.05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ile devam bağlılığı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,367$; $p<0.05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,358$; $p<0.05$), belirsizlikten kaçınma boyutu ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,400$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Ulusal kültür ölçeği ile ücret ve iş arkadaşları boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir ($p>0.05$). Ulusal kültür ölçeği ile işin yapısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,186$; $p<0.05$), ulusal kültür ölçeği ile

yükselme boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,138$; $p<0.05$), ulusal kültür ölçeği ile yönetim boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,146$; $p<0.05$), ulusal kültür ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,185$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Ulusal kültür ölçeği ile duygusal bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,226$; $p<0.05$), ulusal kültür ölçeği ile devam bağlılığı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,232$; $p<0.05$), ulusal kültür ölçeği ile normatif bağlılık boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,293$; $p<0.05$), ulusal kültür ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,332$; $p<0.05$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Dişil-Eril, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınmanın İş Tatmini Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	Beta	VIF	F	Model (p)	Adjusted R2	Durbin Watson
	Sabit	60,044	9,877	0,000						
	Dişil-Eril	-0,177	-0,862	0,389	-0,055	1,303				
İş Tatmini	Bireyci-Toplumcu	-0,264	-1,333	0,184	-0,091	1,514	7,404	0,000	0,079	1,601
	Güç Mesafesi	0,710	3,395	0,001	0,227	1,446				
	Belirsizlikten Kaçınma	0,749	2,770	0,006	0,181	1,386				

Araştırmaya katılanların dişil-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın iş tatmini üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=7,404$; $p<0,05$). Bağımsız değişkenlere ait β katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$), dişil-eril ve bireyci-toplumcu değişkenlerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel

olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. İş tatmini üzerindeki değişimin %7,9'unun dışıl-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,079$).

Tablo 33. Araştırmaya Katılanların Dışıl-Eril, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınmanın İş Tatmini Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	F	Model (p)	Adjusted R2	Durbin Watson
İş Tatmini	Sabit	60,044	9,877	0,000					
	Dışıl-Eril	-0,177	-0,862	0,389	1,303				
	Bireyci-Toplumcu	-0,264	-1,333	0,184	1,514	7,404	0,000	0,079	1,601
	Güç Mesafesi	0,710	3,395	0,001	1,446				
	Belirsizlikten Kaçınma	0,749	2,770	0,006	1,386				

Araştırmaya katılanların dışıl-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın iş tatmini üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=7,404$; $p<0,05$). Bağımsız değişkenlere ait β katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$), dışıl-eril ve bireyci-toplumcu değişkenlerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. İş tatmini üzerindeki değişimin %7,9'unun dışıl-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,079$).

Tablo 34. Araştırmaya Katılanların Dişil-Eril, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisini Açıklamak Üzere Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	VIF	F	Model (p)	Adjusted R2	Durbin Watson
Örgütsel Bağlılık	Sabit	26,593	5,718	0,000					
	Dişil-Eril	-0,274	-1,745	0,082	1,303				
	Bireyci-Toplumcu	0,090	0,594	0,553	1,514	17,892	0,000	0,184	1,884
	Güç Mesafesi	0,474	2,958	0,003	1,446				
	Belirsizlikten Kaçınma	1,132	5,472	0,000	1,386				

Araştırmaya katılanların dişil-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisini açıklamak üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=17,892; p<0,05). Bağımsız değişkenlere ait β katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu (p<0,05), dişil-eril ve bireyci-toplumcu değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı (p>0,05) görülmüştür. Örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %18,4'ünün dişil-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,184$).

Tablo 35. Araştırma Modeline Ait Hipotezlerin Sonuçları

H1a1: Cinsiyete göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1a2: Cinsiyete göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1a3: Cinsiyete göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1a4: Cinsiyete göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1a5: Cinsiyete göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret

H1_{b1} : Medeni duruma göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{b2} : Medeni duruma göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{b3} : Medeni duruma göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{b4} : Medeni duruma göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{b5} : Medeni duruma göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{c1} : Yaş'a göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{c2} : Yaş'a göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{c3} : Yaş'a göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{c4} : Yaş'a göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{c5} : Yaş'a göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{d1} : Öğrenim durumuna göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{d2} : Öğrenim durumuna göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{d3} : Öğrenim durumuna göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{d4} : Öğrenim durumuna göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{d5} : Öğrenim durumuna göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{e1} : Çalıştığı banka türüne göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{e2} : Çalıştığı banka türüne göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{e3} : Çalıştığı banka türüne göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{e4} : Çalıştığı banka türüne göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1_{e5} : Çalıştığı banka türüne göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{f1} : Göreve göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{f2} : Göreve göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1_{f3} : Göreve göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret

H1f4: Göreve göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1f5: Göreve göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1g1: Hizmet süresine göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1g2: Hizmet süresine göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1g3: Hizmet süresine göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1g4: Hizmet süresine göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1g5: Hizmet süresine göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1h1: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre ulusal kültür istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1h2: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre dişil-eril istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1h3: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre bireyci-toplumcu istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H1h4: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H1h5: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre belirsizlikten kaçınma istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2a1: Cinsiyete göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2a2: Cinsiyete göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2a3: Cinsiyete göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2a4: Cinsiyete göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2a5: Cinsiyete göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2a6: Cinsiyete göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2b1: Medeni duruma göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2b2: Medeni duruma göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2b3: Medeni duruma göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2b4: Medeni duruma göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2b5: Medeni duruma göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2b6: Medeni duruma göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret

H2_{c1} : Yaşa göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{c2} : Yaşa göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{c3} : Yaşa göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{c4} : Yaşa göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{c5} : Yaşa göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{c6} : Yaşa göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{a1} : Öğrenim durumuna göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{a2} : Öğrenim durumuna göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{a3} : Öğrenim durumuna göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{a4} : Öğrenim durumuna göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{a5} : Öğrenim durumuna göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{a6} : Öğrenim durumuna göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{e1} : Çalıştığı banka türüne göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{e2} : Çalıştığı banka türüne göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{e3} : Çalıştığı banka türüne göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{e4} : Çalıştığı banka türüne göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{e5} : Çalıştığı banka türüne göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{e6} : Çalıştığı banka türüne göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{f1} : Göreve göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{f2} : Göreve göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{f3} : Göreve göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{f4} : Göreve göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{f5} : Göreve göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{f6} : Göreve göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul

H2_{g1}: Hizmet süresine göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{g2}: Hizmet süresine göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{g3}: Hizmet süresine göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{g4}: Hizmet süresine göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{g5}: Hizmet süresine göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{g6}: Hizmet süresine göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{h1}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre iş tatmini istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H2_{h2}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre işin yapısı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{h3}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre ücret istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{h4}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre yükselme istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{h5}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre yönetim istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H2_{h6}: Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre iş arkadaşları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{a1}: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{a2}: Cinsiyete göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{a3}: Cinsiyete göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{a4}: Cinsiyete göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{b1}: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{b2}: Medeni duruma göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{b3}: Medeni duruma göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{b4}: Medeni duruma göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{c1}: Yaşa göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{c2}: Yaşa göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{c3}: Yaşa göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{c4}: Yaşa göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul

H3_{d1} : Öğrenim durumuna göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{d2} : Öğrenim durumuna göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{d3} : Öğrenim durumuna göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{d4} : Öğrenim durumuna göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{e1} : Çalıştığı banka türüne göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{e2} : Çalıştığı banka türüne göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{e3} : Çalıştığı banka türüne göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{e4} : Çalıştığı banka türüne göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{f1} : Göreve göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{f2} : Göreve göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{f3} : Göreve göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{f4} : Göreve göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{g1} : Hizmet süresine göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{g2} : Hizmet süresine göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{g3} : Hizmet süresine göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{g4} : Hizmet süresine göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Kabul
H3_{h1} : Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{h2} : Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre duygusal bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{h3} : Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre devam bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H3_{h4} : Sermaye bakımından çalıştığı bankaya göre normatif bağlılık istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir.	Ret
H4_a : Ulusal kültür ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H4_b : Ulusal kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H5_a : Ulusal kültürün iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5_b : Ulusal kültürün örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde ele alınmış ve $p < 0,05$ değerleri hipotezler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Buna ilişkin hipotez testi sonuçları ise Tablo 34'de yer verilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu çalışmada banka çalışanlarında örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkileri ile ilgili bir alan araştırması yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaya Gaziantep ilinde bulunan bankalarda çalışmakta olan gönüllü personeller katılmışlardır. Son elli yıllık dönemde insan kaynağı faktörüne ilişkin yoğun araştırmalar yapılmış ve özellikle 2000’li yıllardan itibaren işletme için en önemli faktörün insan kaynağı olduğu daha açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Tüm üretim faktörlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmak insanın görevidir. Bu görevi üst yönetimle birlikte, iş görenle aynı ortamda çalışan, onlarla birebir ilişki içerisinde bulunan çalışan kadrolarda bulunanlar yerine getirmelidir. İşi yapan insanın doğru yönlendirilmesi, başka bir ifade ile daha verimli ve etkin çalışmaya yönlendirilmesi işletme yöneticilerinin sağlayabileceği bir sonuçtur.

Ulusal kültür, bir örgütü şekillendiren, rakipleri arasında kolayca fark edilme fırsatı sunabilecek önemli bir etkidir. Farklı kültürlerden bir araya gelmiş insanların toplandığı kurumlar olarak örgütler ulusal kültürün öneminin anlaşılması ve örgütlerde insana değer ve önem verilmesinin sağlanması konularında önemli misyona sahiptirler. Örgütlerin kuruluş amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmeleri ve hedef odaklı çalışabilmeleri açısından işlerlik kazandıracakları plan, program, politika, strateji, çalışma ilkeleri, kurallar, roller ve geleneklerinden oluşmuş destekleyici unsurlarla birlikte bir kültürel kimlik sahibi olmaları ve bunu iş görenlerine benimsetmeleri önemli bir gerekliliktir. Bu durum oluştuğunda ulusal kültür, işletmeleri diğer örgütlerden pozitif farklılaştırarak, kendine özgü bir kimlik statüsü kazandıran kültürel unsurların tümünü ifade etmesi ve iş görenlerin benlik duygularının gelişip güçlenmesi ile örgüt içinde bütünlük sağlayacaktır. Güçlü temellere sahip olan bir ulusal kültür ile bağlılık seviyeleri yükseltilmiş insanların oluşturduğu bir organizasyonun başarı oranı hiç şüphe yok ki diğer örgütlere oranla önemli ölçüde yüksek olacaktır.

Finans sektörünün lokomotiflerinden olan bankalar da bünyeleri içinde birer örgüt niteliğinde olup belirlenmiş yasal çerçeveler içerisinde belli amaçları yerine getirmek üzere kurulmuş, yoğun rekabet koşullarında hareket eden, tamamı ile hedef odaklı örgütlerdir. Bankacılık her ne kadar değişime açık ve bu değişimlerin en hızlı yaşandığı bir sektör olarak nitelendirilmişse de, bu sektör iş görenlerinin kültür özelliklerinde de bu şekilde hızlı

değişimler yaşanabileceği ya da iş görenlerin de kendilerini hızlı bir biçimde bu değişimlere uyumlayabileceği anlamına gelmemektedir. Bankacılık sektöründe, yönetim ve çalışma şartlarını kendi yapısına özgün çalışma yapısı içinde şekillendirmektedir.

Özel bankalar bir taraftan uluslararası birleşmelere bağlı olarak küresel rekabeti daha sert ve net hissederken, kamu bankaları rekabet gereği uygulama ve açılım sergilemeye çalışmakla kamunun alışlagelmiş yapısının gereği bürokrasi ile mücadele etmektedir. Tüm bunlara ek olarak kamu bankalarının özelleşme çalışmalarının gündeme gelmesi, yapısal farklılıkların oluşması hatta yabancı ortakların Türkiye bankalarında pay sahibi olmaya başlaması bu ortamda çalışan iş görenlerin sürekli bir uyumlanma problemi yaşamalarına neden olmaktadır. Bankaların esasen ürünlerinin tanıtımını sağlayıp, onu pazarlayan, kullanımını takip edip raporlayan özetle yeni müşteri kazanımı, mevcutların devamı, tutundurması ve en önemlisi müşteri sadakat-bağlılığını oluşturan unsur çalışanlardır. Bu açıdan bakıldığında müşterinin herhangi bir bankayı ve ürünlerini kullanmasında çalışanlarının katkısı büyüktür.

Yapılan analiz ve çıkan sonuçlara göre;

- Bankalarda kendi içerisinde sermaye bakımından kamu ve özel sermayeli olarak iki guruptan oluşmaktadır. Yapılan analizlerden çıkan sonuçlara göre çalışanların tatmin düzeyleri kamu bankalarında daha yüksektir. Bunun en büyük sebepleri çalışma ortamı ve sosyal haklardır.
- Cinsiyet bakımından da çalışanların bağlılık ve tatmin düzeyleri değişiklik göstermektedir. Aynı şekilde çalışanların yaşı da bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Çünkü yaşı küçük olan çalışanlar daha iyi bir iş olanağı olduğu zaman kurumundan ayrılmaya daha yatkındır.
- Öğrenim düzeyleri de banka çalışanları arasındaki örgütsel bağlılıkları açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Çünkü eğitim durumu lisans/yüksek lisans olan bir çalışan ile lise olan bir çalışanın maddi ve manevi beklentileri aynı değildir. Eğitim durumu iyi olan ve kendini geliştirmiş olan bir çalışan her zaman için daha iyi şartlar istemektedir.
- Ayrıca yapılan analizden çıkan sonuçlara göre hizmet süresi yüksek olan bir çalışanın duygusal bağlılığı her zaman için yeni başlayan ya da birkaç yıllık bir çalışana göre daha yüksektir.
- Çıkan sonuçlara göre örgüt kültürü ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü bir çalışanın örgüt

kültürüne hâkimiyeti ne kadar iyi olursa ve işini ne kadar benimserse iş tatmini ve bağlılığı da o derece yüksek olmaktadır.

- Cinsiyet ve yaş bakımından örgütsel bağlılık ve iş tatmini durumu değişiklik göstermektedir. Özellikle özel bankalarda çalışanların daha iyi bir iş olanağı olduğunda ayrılmaya yatkın olduğu görülmektedir. Özel bankaların çalışanlarının imkânlarını kamu bankalarıyla aynı seviyeye çıkartması durumunda çalışanların bağlılık ve tatmin konusundaki tavrı değişiklik gösterebilir.
- Kültür, bağlılık ve tatmin durumlarında cinsiyet durumu her zaman değişken sonuçlar vermiştir. Bu durum cinsiyet probleminin günümüzde de az da olsa devam ettiğini göstermektedir. Bunun çözümü için bayanlara üst kademe görevlerin daha fazla verilmesi bu durumu değiştirebilir.
- Gaziantep ili içerisinde yapılan bu çalışmaya göre banka çalışanlarının örgüt kültürü iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

5.2. Tartışma

Yücel ve Koçak (2014) yapmış oldukları çalışmada; Modern kuruluşlar, geçmişten günümüze deneyimleri ile başarılı olmak ve hedeflere ulaşmak için en önemli unsurun insan olduğunu fark etmişlerdir. Şirketlerin insani bakış açısı kültürlerine göre değişmektedir. Tüm kuruluşların aynı kültüre sahip olması imkânsızdır. Bir kuruluş kültürü gereği başarılı olsa da diğer şirketler aynı kültüre sahip olsalar da başarısız olabilir. Ulusal kültür, şirketteki tüm faaliyetleri etkileyen önemli bir unsurdur. Bu faaliyetlerin en önemlilerinden biri örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın içeriği ulusal kültürle yakından ilgilidir.

Ulutürk (2016)'da yapmış olduğu çalışmasında; güçlü bir ulusal kültür ve örgütsel bağlılık günümüzde kurumların başarısında büyük rol oynayan faktörler arasındadır. Örgütü bir arada tutan, örgüt çalışanlarına rehberlik eden ulusal kültür değerleri, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli görevler üstlenmektedir. Ulusal kültüre yönelik yapılan birçok çalışma güçlü bir ulusal kültürün iş tatmini, motivasyon, performans, bağlılık verimlilik gibi birçok unsur üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Günümüz rekabet ortamında kurumların başarısında önemli rol oynayan bir diğer unsur da kuruma bağlı çalışanların varlığıdır. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen unsurların belirlenmesi yöneticiler için önem taşıyan bir diğer önemli unsurdur. Bu çalışmanın amacı ulusal kültür ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu kapsamda İstanbul ilinde 201 banka çalışanına yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0

istatistik programı ile analiz edilmiş, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, demografik faktörler ve ulusal kültür algısı arasında gelir, eğitim düzeyi ve çalışma süresi faktörlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Eryılmaz (2019)'da yapmış olduğu çalışmasında; havacılık sektörü çalışanlarının ulusal kültüre (klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrası) yönelik algılarını belirlemek ve bu algıların varsayılan iş tatmini ile ilişkisini test etmektir. Ayrıca havacılık çalışanlarının sektörel farklılıklarının varsayılan ilişkiye etkisini görmektir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren 212 kamu ve özel sektör havacılık çalışanına kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılmış, ulusal kültür ve iş tatmini ölçekleri ile demografik değişkenleri içeren araştırma soruları yönlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kamu ve özel sektör havacılık çalışanları, kurumlarında en çok klan ve hiyerarşi kültürünü algılamaktadır. Ayrıca, özel sektör havacılık çalışanları, kamu sektörüne göre daha yüksek adhokrası algısına ve pazar kültürü türlerine sahiptir. Örgütsel kültür ile iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, en yüksek pozitif ilişkinin kamu sektöründe klan ve hiyerarşi kültüründe, özel sektörde ise klan ve adhokrası kültür türünde gerçekleştiği görülmüştür. Ulusal kültür ile bir bütün olarak iş tatmini arasında kurulan regresyon modelinin iş tatmini değişiminin %35'ini açıkladığı görülmüştür. İş doyumunu açıklamada sırasıyla klan, hiyerarşi, pazar ve adhokrası kültürünün en yüksek katkıyı sağladığı görülmüştür. Araştırmanın bulguları ilgili literatür ışığında tartışılmış ve sektör yöneticileri ve araştırmacılar için bazı öneriler listelenmiştir.

Bu bölümde incelenen çalışmalar genellikle anlamlı sonuçlar ortaya koymuş ve örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde yapmış olduğum çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ancak kurum kültürleri birbirlerinden her zaman farklı olmuş ve çalışanların bağlılık ve tatmin düzeyleri kuruma ve kurumun uygulamış olduğu yöntemlere göre farklılık göstermiş ve bu sonuçta çalışmada ortaya çıkmıştır. Kurum kültürünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek adına bankalarda ya da benzer çalışma prensiplerine sahip kurumlarda çalışanların mutluluk düzeylerini ölçen çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu tür çalışmalar sonucunda yapmış olduğum çalışmamdan çıkan sonuçları destekler sonuçlar elde edilecektir.

5.3. Öneriler

- Ödül mekanizmalarını sürekli işler halde tutarak iş görenleri sık sık ödüllendirmelidir. Ödül sistemi belirli bir süredir bankada istidam edilen personelin motivasyonunu arttırmada etkili bir yöntem olmaktadır. Bu nedenle, kişisel başarıların ödülleri desteklenmesi gerekmektedir. Ödül, yalnızca maddi gelir olarak algılanmamalıdır. Kişinin başarısının takdir edilmesi, kariyer yollarına ilişkin değişiklik sağlanması veya belli başlı projelere yönlendirilmesi de ödül mekanizması olarak değerlendirilebilecektir.
- İş görenlerin maddi ihtiyaçlarını giderip hayatlarını devam ettirmek için önceden belirlenen bir ücret karşılığı iş hayatına girdikleri düşünüldüğünde banka yönetiminin öncelikle bu önkoşulu sağlaması beklenmektedir. Günümüzde, işsizliğin arttığı ve rekabetin ciddi anlamda hız kazandığı bir toplumda ücret unsurunun bir tehdit unsuru olarak kullanılmaması gerekmektedir. Banka yönetimine bu konuda düşen en büyük görev, piyasa araştırmasının özenli bir şekilde yapılarak ücret politikasının belirlenmesi ve bu uygulamalarda keyfiyete yer vermemesidir.
- Personel devir hızının azalması adına da banka yönetimini öncelikle örgütsel adalet algısını hissettirmesi, sözleşme koşullarına uyması ve kariyer planlamalarını yerinde ve zamanında gerçekleştirmesi önerilmektedir. Karşılıklı güven esasına dayanan bir ilişki de kuşku ortadan kalkması daha verimli bir iş hayatının oluşmasına yol açacaktır.
- Örgütsel bağlılığın "örgütsel bağımlılık" yaratmamasına dikkat edilmelidir. Özellikle ileri yaş grubundaki çalışanlarda gözlenen bu durum kişinin bu işe muhtaç olması ve kişisel anlamda da kendini güçsüz hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak "bağlılık" yerine "bağımlılık" hissi içinde olan çalışan, hem kendisi hem de banka açısından verimli olmaktan uzak olacaktır. Bunun en belirgin nedeni ise, bankadan hiçbir beklentisi olmadan çalışan kimsenin bireysel anlamda da beklentisiz olması ve buna paralel olarak çalışmasıdır. Banka yönetiminin çalışanlarını çok iyi tanınması, iş görenlerin yetenek ve becerilerine uygun birimlerde görevlendirilmesi ve hatta örgüt içindeki bağımlılık duygusunu yaşatmamak adına rotasyon uygulamasına geçilmesi önerilmektedir. Bu durum hem standartlaşma ve monotonlaşmayı ortadan kaldıracak hem de öğrenme ve eğitme sürecinin devamına yol açacaktır.

- Ektin işleyen ve takip edilen bir "Öneri Sistemi " oluşturulup, bir kurum kültürü gibi görülmeli. Bu şekilde hem verimlilik artacak, hem gelir. Ayrıca fikir ve önerilere yapılan geri bildirimler iş görenin kendisini değerli hissetmesine neden olacaktır.
- Aşırı hedef baskısı, ulaşılması zor ve yıpratıcı olan, ulaşıldığında daha fazlası istenen hedefler çalışan personelde örgüte ile yapılan işe karşı olumsuz düşünce ve tepkiler oluşmasına sebep olduğu için çalışmadaki verim ve kaliteyi düşürüyor. Çalışmadaki verim ve kalitenin daha iyi olması isteniyorsa verilen hedefler makul ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Bankalardaki mesai - çalışma saatleri her ne kadar resmiyette belirli olsa da çalışanların bankalardan giriş-çıkış saatleri belirsizlik halini taşımaktadır. Mesai ve çalışma saatleri gerçekte bağdaşırca çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olacaktır.
- Banka çalışanlarının ücret ve yan haklarında iyileştirmeler yapılması hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.
- Son olarak yapılan bu çalışmada banka çalışanlarında örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma Gaziantep ili özelinde bulunan bankaları kapsamaktadır. Banka çalışanlarından oluşan katılımcı grupla yapılan anket çalışmasında çıkan sonuçlara göre örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkileri üzerine etkileri olduğu görülmüştür.
- Araştırma sonucunda hem kamu hem de özel banka çalışanlarının örgüt kültürlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkileri olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- Her ne kadar çıkan sonuçlar güvenilir olsa da bu çalışmada çeşitli kısıtlılıklar ve sorunlar ortaya çıkmıştır. Araştırmada karşılaşılan en önemli sorunlardan biri birçok banka çalışanın çalışmaya dâhil olmak istememesidir. Bunun en büyük nedenleri kurumu ve çalışma ortamı hakkında bilgi vermek istememesi, yönetici talimatları, aşırı baskılardan ve hedeflerden dolayı çalışmaya ayıracak vaktinin olmayışının belirtilmesidir.
- Çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde benzer çalışmanın başka sektörlerde uygulanıp sektörler arası farkların olup olmadığı yapılacak olan çalışmalar açısından önerilebilir. Yani benzer çalışma kamu kurumlarına ve özel şirketlere de uygulanabilir. Yapılacak olan araştırma hem nicel, hem de nitel olarak yapılabilir. Nitel yapılacak olan araştırmalarda küçük bir grup araştırma kapsamında olduğu için geniş kitlelerin düşünceleri tam olarak benimsenmeyebilir. Onun için yeni araştırmacılarında nicel araştırma yöntemi ile ilerlemeleri daha sağlıklı olacağını düşünüyorum.

KAYNAKLAR

- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10.2, 97-113.
- Akıncı Vural, Z. B. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alvesson, M. ve Berg, P.O., (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar. 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Aydın Miski, E., (2003). Örgüt kültürü değerlendirmesi ve bir uygulama, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 203-215.
- Bahar, H. İ. (2005). Sosyoloji. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, Z. (2004). Sağlık Psikolojisi Halk Sağlığında Davranış Bilimleri. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: Sevinç Matbaa.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8.1-2, 153-161.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20.2, 95-108
- Çakınberk, Arzu Karaca, Derin Neslihan ve Turan Demirel Erkan (2011), *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Asitan Yayıncılık, Sivas.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin Gürkan, G. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki

- İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Sin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal - Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi Dergisi. 6.1, 35-51.
- Ceylan, Adnan ve Pınar Belkıs Şenyüz (2003), "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", Yönetim Dergisi, Cilt: 14, Sayı:44, 57-62.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağdemir, A. (2008). Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dilek Kurt (Ed.). Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori içinde. 2. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 129-138. İstanbul
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. 1. Basım, İstanbul: Beta Basım.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 29, 37-61.
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 8. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım. 9.Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yay., İstanbul, 2001.
- Erkmen, T., (2010), Örgüt Kültürü, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Francesco, A.M., ve Gold. B.A., (1998). *International Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Goffee, R. ve Jones, G., (1996). "What Holds the Modern Company? The Short Answer is Culture. But Which Type is Right For Your Organization?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996:133-148.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2.1, 37-56.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2005). Demografik Değişkenlerin Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılıkla İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*. 20.229, 65-83.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri*. 9. Baskı. İstanbul: Nobel Yayın. Güvenç, B. (1989). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitabevi. İçli, G. (2002). Sosyolojiye Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gürçay, C. (1994). Verimlilik + Kültür = Verimlilik Kültürü, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9.2, 211-224.
- Gürkan, Ç. G. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Trakya Üniversitesi.
- Güven, M., Bakan, I. ve Yeşil, S., (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 12.1, 127-151.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills: Sage Publications
- Hofstede, G., (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londra: McGraw-Hill.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 119-135.
- Karcıoğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 18.1-2, 319-338.
- Keleş, Hatice, Çelik Necla (2006), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Keser, A., Gökmen, Y., ve Türen, U., 2015. The Impacts Of National Culture On Fatal Occupational Injuries, Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 10/6 Spring 2015, ss.567-588
- Keser, A., ve Kılıç, B., 2018. Seçim Sistemleri ve Ulusal Kültür, İstanbul: Kriter Yayınları.
- Kırel, Ç. (1989). Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler. Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7.1, 349367.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 8.28, 200-211.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 20.1, 291-317.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi, Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, A. (2009). İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi Ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi. 7.1, 219-242.
- Kösoğlu, N. (2013). Milli Kültür ve Kimlik. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, New York: The Free Press. Schein, E.H, (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Newman, K.L. V. ve Nollen, S.D., (1996). "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture." *Journal of International Business Studies, Fourth Quarter*, 1996:753-779.
- Odabaşı, Y. (1986). Tüketici Davranışı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ozankaya, Ö. (Ed.). (1983). Davranış Bilimlerine Giriş. 2. Baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

- Özdevecioğlu, M. (1995). Organizasyon Kültürü. M. Özel (Ed.). Stratejik Yönetim ve Liderlik içinde. 2. Baskı. İstanbul: İz Yayınları, 2002, 120-127.
- Özdevecioğlu, M. (2003): Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18.2, 113-130.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1998). Örgütsel Davranış. 3. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Polat, E. (2003). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M. M. ve C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. 25.1, 153-170.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Ege Akademik Bakış. 7.2, 613-628.
- Sackmann, S.A., (1991). "Uncovering Culture in Organizations." *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, sayı 3, 295-317.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 17-36.
- Sağlam Arı, G. ve Çınar Bal, E. (2008) Tükenmişlik Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim Ve Ekonomi*. 1.1, 131-148.
- Şahinyan, Melissa (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve İş gören Performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sert, S. (2010). Katılım ve Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Silah, M. (2000). Sosyal Psikoloji. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TINAR, Mustafa Yaşar (1997), "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı:1, 1-15.
- Tuztaş, T. (2005). Kültür ve İdeal Kültür II. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2, 34-46.
- Ünal, Mesud (2012a). Geert Hendrik Hofstede (1928). Livvarçin, Ömer ve

- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve İşe Bağlılık, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Vural, Z. B. (2003). Kurum Kültürü. İletişim Yayınları. İstanbul.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9.3, 114-129.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14.1, 395-412.



EKLER

Ek – 1 Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan **“BANKA ÇALIŞANLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ”** isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ahmet KESER

Tezi Hazırlayan

Mustafa KARABACAK

Cinsiyetiniz nedir?

Kadın

Erkek

Medeni durumunuz nedir?

Evli

Bekâr

Hangi yaş grubuna dâhilsiniz?

15-20 20-30 31-40

41-50 50-60

Öğrenim durumunuz nedir?

İlkokul mezunu

Ortaokul mezunu

Lise mezunu

Üniversite mezunu

Yüksek Lisans / Doktora

Çalıştığınız banka türü nedir?

Ticaret (Mevduat) Bankası

Katılım Bankası

Bankadaki göreviniz nedir?

.....

Hizmet süreniz?

.....

Çalıştığınız banka sermaye bakımından hangisidir?

Özel Sermayeli

Kamu Sermayeli

Aşağıdaki önermeleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım
4= Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde oylayınız:

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ					
1. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir					
2. Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır					
3. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır					
4. Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir					
5. Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir					
6. İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır					
7. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir					
8. Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir					
9. Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir					
10. Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır					
11. Çocuklara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilmelidir					
12. Görev, ilişkilerden önce gelir					
13. Diplomalara, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar					
14. Diplomalara, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.					
15. Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir					
16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.					
17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir					
18. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır					
19. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir					
20. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir					
21. Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir					
22. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler					
23. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir					
24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir					
25. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir					
26. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır					
27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir					
28. İşlerin yapılmasıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir					
29. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir					
30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir					
İŞ TATMİNİ					
31. İşim tatmin edicidir.					
32. İşim sıkıcıdır.					

33. İşim iyidir.					
34. İşim yorucudur.					
35. İşimden gurur duyarım.					
36. Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.					
37. Yeterli gelirim yok.					
38. Ücretim, diğer çalışanlarıki ile kıyaslandığında uygundur.					
39. Ücretim hak ettiğimden azdır.					
40. Ücretim oldukça yüksektir.					
41. İşyerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.					
42. İşyerimde yükselme olanakları sınırlıdır.					
43. İşyerimde yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.					
44. İşyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.					
45. İşyerimde eşit olmayan yükselme politikası uygulanmaktadır.					
46. Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkilidir.					
47. İyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.					
48. Üstlerim kabadır.					
49. Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz.					
50. Üstlerimi memnun etmek zordur.					
51. İş arkadaşlarım akılcıdır.					
52. İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.					
53. İş arkadaşlarım çalışkandır.					
54. İş arkadaşlarım sıkıcıdır.					
55. İş arkadaşlarım çok konuşurlar.					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
56. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
57. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
58. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum					
59. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
60. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
61. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
62. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
63. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
64. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
65. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
66. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
67. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
68. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
69. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
70. Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
71. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
72. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.					