

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME  
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA  
NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Müge ÖCAL

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ali AVAN

Ekim, 2021

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR  
UYGULAMA**

**Hazırlayan**  
**Müge ÖCAL**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Ali AVAN**

**AFYONKARAHİSAR 2021**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/10/2021

İmza

Müge ÖCAL

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENSTİTÜ ONAYI**

<b>Öğrencinin</b>	<b>Adı- Soyadı</b>	Müge ÖCAL
	<b>Numarası</b>	190659105
	<b>Anabilim Dalı</b>	Turizm İşletmeciliği
	<b>Programı</b>	Turizm İşletmeciliği (YL) (TEZLİ)
	<b>Program Düzeyi</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
<b>Tezin Başlığı</b>	Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	
<b>Tez Savunma Sınav Tarihi</b>	22/10/2021	
<b>Tez Savunma Sınav Saati</b>	11.00	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Elbeyi PELİT**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Müge ÖCAL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Ekim 2021

**Danışman: Doç. Dr. Ali AVAN**

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt kültürü, örgütsel özdeşleme ve örgütsel bağlılık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin ortaya konmasıdır. Veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın evrenini oluşturan Bursa il merkezde faaliyet gösteren, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Uygulama kapsamında, 335 işgörenden elde edilen veriler değerlendirme kapsamına alınmıştır. Verilerin analizinde sıklık, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri, t-testi, Anova analizi, Korelasyon analizi ve Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılmış, elde edilen sonuçlar araştırma bulguları doğrultusunda yorumlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt kültürü, örgütsel özdeşleme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin bazı demografik değişkenlere (yaş, medeni durum, çalışılan bölüm ve mesleki kıdem) göre, anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma doğrultusunda gerçekleştirilen PLS-SEM yapısal eşitlik modellemesi kapsamında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt kültürü algılarının işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleme düzeyleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak örgüt kültürü algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamsız, örgütsel özdeşleme düzeylerinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamsız bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, işgörenlerin örgüt kültürü algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleme düzeylerinin dolaylı aracılık rolü olduğu, tespit edilmiştir. Son olarak, araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilerek yorumlanmış ve sektörde bulunan yöneticilere, işgörelere ve literatüre yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, PLS-SEM yapısal eşitlik modellemesi.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON TURNOVER INTENTION: AN APPLICATION IN HOTEL ENTERPRISES

Müge ÖCAL

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

October 2021

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali AVAN

This study aims to reveal the effect of organizational culture, organizational identification, and organizational commitment perceptions of employees working in hotel businesses on their turnover intention. In line with the purpose of the research, data were collected using the survey technique from the employees working in the hotels operating in the city center of Bursa, which constitutes the population of the research. Within the scope of the application, the data obtained from 335 employees were included in the evaluation. Frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, Anova analysis, Correlation analysis, and PLS-SEM structural equation modeling, were used and the results were interpreted in line with the research results. According to the findings, it has been determined that the views of the employees working in hotel businesses on organizational culture, organizational identification, organizational commitment, and turnover intention show significant differences according to, some demographic variables (age, marital status, department, and professional seniority). In addition, within the scope of the PLS-SEM structural equation modeling carried out in line with the research, the organizational culture has a positive and significant effect on the organizational commitment and organizational identification levels of the employees. On the other hand, though organizational commitment levels of the employees have a negative and significant effect on their turnover intention, however, it has been determined that organizational culture perceptions have a negative and no significant effect on intention to leave, and organizational identification levels have a positive and no significant effect on turnover intention. It has been determined that organizational commitment levels and organization identification levels have an indirect mediating role in the effect of employees' organizational culture perceptions on their turnover intention have an indirect mediation role. Finally, the findings were evaluated and interpreted, and suggestions were made for the managers, employees and literature.

**Keywords:** Organizational culture, organizational identification, organizational commitment, turnover intention, PLS-SEM structural equation modeling.

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans sürecim boyunca benden desteğini esirgemeyen yol gösteren ve tecrübelerinden yararlandığım saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Ali Avan başta olmak üzere eğitim hayatım boyunca üzerimde emekleri olan tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Motivasyon kaynağım biricik yeğenim Doruk Şenkul'a, hayatım boyunca benden maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve hep arkamda olduklarını hissettiğim sevgili annem Nahide Öcal ve babam Kerim Öcal'a, ailemizin küçüğü kardeşim Mert Rıfat Öcal'a, sevgili ablam Merve Şenkul ve eşi Burak Şenkul abime sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Müge ÖCAL  
2021, Afyonkarahisar

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

<b>1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>4</b>
1.1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARININ TANIMI, KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ .....	4
<b>1.1.1. Kültürün Özellikleri .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2. Kültür Türleri.....</b>	<b>7</b>
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI, ÖNEM VE KAPSAMI .....	8
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI.....	12
<b>1.3.1. Törenler ve Semboller .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2. Hikâyeler ve Mitler.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3. Liderler ve Kahramanlar.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.4. Değerler, Normlar ve Varsayımlar .....</b>	<b>14</b>
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	15
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI .....	18
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	19
<b>1.6.1. Harrison ve Hardy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....</b>	<b>20</b>
<b>1.6.2. Hofstede'nin Kültür Modeli .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6.3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli .....</b>	<b>22</b>
<b>1.6.4. Ouchi'nin Z Teorisi .....</b>	<b>24</b>
<b>1.6.5. Denison ve Spreitzer Örgüt Kültürü Modeli .....</b>	<b>24</b>
<b>1.6.6. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli .....</b>	<b>25</b>
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI İÇİN GEREKENLER .....	26
1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ETKENLER .....	27
<b>1.8.1. Dış Etkenler.....</b>	<b>27</b>
<b>1.8.2. İç Etkenler .....</b>	<b>27</b>
1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI.....	28
1.10. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	29
1.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ .....	31
1.12. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .....	32
1.13. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ .....	34
<b>2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME .....</b>	<b>35</b>
2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI .....	36
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER.....	39



<b>2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2. Kendini /Benlik Sınıflandırma Teorisi .....</b>	<b>41</b>
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BELİRLEYİCİLERİ .....	42
2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	44
2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI .....	46
2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ .....	47
<b>2.6.1. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli .....</b>	<b>47</b>
<b>2.6.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli .....</b>	<b>48</b>
<b>2.6.3. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli .....</b>	<b>49</b>
2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN SONUÇLARI .....	50
2.8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME .....	50
2.9. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .....	52
2.10. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ .....	53
<b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>55</b>
3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI .....	55
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ .....	57
<b>3.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.2. İlmli Örgütsel Bağlılık .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....</b>	<b>58</b>
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BOYUTLARI .....	58
<b>3.3.1. Uyum Boyutu .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.2. Özdeşleşme Boyutu .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.3. İçselleştirme Boyutu .....</b>	<b>59</b>
3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	60
3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI .....	63
<b>3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5.3. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı .....</b>	<b>65</b>
3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ .....	65
<b>3.6.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli .....</b>	<b>65</b>
<b>3.6.1.1. Duygusal Bağlılık .....</b>	<b>66</b>
<b>3.6.1.2. Devam Bağlılığı .....</b>	<b>66</b>
<b>3.6.1.3. Normatif Bağlılık .....</b>	<b>67</b>
<b>3.6.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....</b>	<b>67</b>
<b>3.6.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli/ Sınıflandırması .....</b>	<b>68</b>
<b>3.6.4. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....</b>	<b>68</b>
<b>3.6.5. Buchanan Yaklaşımı .....</b>	<b>69</b>
3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SONUÇLARI .....	69
3.8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	72
3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ .....	74
<b>4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>	<b>75</b>
4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI .....	75
4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR .....	78
<b>4.2.1. Bireysel Unsurlar .....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.2. Örgütsel Unsurlar .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.3. Çevresel Faktörler .....</b>	<b>80</b>
4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ AŞAMALARI .....	80
4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ .....	81
4.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ .....	82
4.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI .....	84
4.7. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....	85

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	88
2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	91
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	93
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	96

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	100
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	100
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	101
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	101
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	101
4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	102
4.3. VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ.....	102
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	105
5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	105
5.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER .....	106
5.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER .....	108
5.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER .....	109
5.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	109
5.6. ARAŞTIRMANIN ÖLÇÜM MODELİ .....	110
5.7. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN KISMİ EN KÜÇÜK YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ( PLS-SEM) SONUÇLARI.....	117
5.8. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN T-TESTİ VE ONE-WAY ANOVA TESTİ SONUÇLARI .....	120
5.8.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin t-Testi Sonuçları .....	120
5.8.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları .....	122
5.8.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	125
5.8.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları .....	126
5.8.5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	129
5.8.6. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	130
5.8.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	131
5.8.8. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	132
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	134
KAYNAKÇA .....	144
EKLER.....	171
ÖZGEÇMİŞ.....	174

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli.....	<b>23</b>
<b>Tablo 2.</b> Mardia Çok değişkenli Normallik Testi Sonuçları.....	<b>103</b>
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	<b>106</b>
<b>Tablo 4.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>107</b>
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>108</b>
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	<b>109</b>
<b>Tablo 7.</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	<b>110</b>
<b>Tablo 8.</b> Araştırmanın Ölçüm Modeli .....	<b>111</b>
<b>Tablo 9.</b> Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	<b>115</b>
<b>Tablo 10.</b> Model Uyumu .....	<b>116</b>
<b>Tablo 11.</b> Hipotezler İçin Yol Katsayıları ve Test Sonuçları .....	<b>118</b>
<b>Tablo 12.</b> Bootstrap ile Aracılık Testi Sonuçları (Dolaylı Etkiler).....	<b>119</b>
<b>Tablo 13.</b> VAF İstatistiği Aracılık Testi Sonuçları (Dolaylı Etkiler) .....	<b>119</b>
<b>Tablo 14.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması t-Testi Sonuçları .....	<b>120</b>
<b>Tablo 15.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması t-Testi Sonuçları .....	<b>121</b>
<b>Tablo 16.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları.....	<b>122</b>
<b>Tablo 17.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları .....	<b>123</b>
<b>Tablo 18.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları .....	<b>124</b>
<b>Tablo 19.</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Çalışılan Departman Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları .....	<b>125</b>
<b>Tablo 20.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları.....	<b>125</b>
<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları .....	<b>126</b>
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları .....	<b>127</b>
<b>Tablo 23.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları .....	<b>127</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Mael ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Modeli .....	42
Şekil 2. Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli .....	48
Şekil 3. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli .....	48
Şekil 4. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli .....	49
Şekil 5. Mobley'in İşten Ayrılma Niyeti Modeli .....	81
Şekil 6. Araştırma Modeli .....	101
Şekil 7. Yol analizi sonuçları (Doğrudan Etkiler).....	117

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- ANOVA:** Analysis of Variance (Varyans Analizi)  
**AVE:** Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)  
**BootLLCI:** Önyükleme Güven Aralığı (alt)  
**BootULCI:** Önyükleme Güven Aralığı (üst)  
**CA:** Cronbach's Alpha (Güvenilirlik Katsayısı)  
**CR:** Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)  
**CTA:** Confirmatory Tetrad Analyses (Doğrulayıcı Tetrad Analizi)  
**d\_G: Jeodezik** Uzaklık (The Geodesic Distance)  
**d\_ULS:** Karese Öklidyen Uzaklık (The Squared Euclidean Distance)  
**f<sup>2</sup>:** Etki Derecesi  
**β:** Beta Katsayısı  
**GG:** Gösterge Güvenilirliği (Indicator Reliability),  
**GoF:** The Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İstatistiği)  
**HTMT:** Heterotrait-Monotrait Korelasyon Değeri  
**NFI:** Normlaştırılmış Uyum İndeksi  
**p:** Anlamlılık Değeri  
**PLS-SEM:** Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi)  
**rho\_A :** rho\_A Güvenilirlik Katsayısı  
**s.s.:** Standart Sapma  
**SFY λ :** Standardize Faktör Yüğü  
**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences  
**SRMR:** Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Kareköğü)  
**t:** t-Değeri;  
**VAF:** Hesaplanan Varyans  
**vb.:** Ve Benzeri  
**vd.:** Ve Diğerleri  
**VIF:** Variance Inflation Factor  
**x̄:** Ortalama

## GİRİŞ

Örgüt kültürü işletmelerin toplum/kamuoyu ile arasındaki ilişkiyi arttıran, işletmelerin toplum içerisindeki rol ve görevlerini belirleyen en önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Kültür işgörenlerin çalışma yaşamlarında gösterecekleri performanslarını, iş içerisinde ve iş dışındaki yaşantılarındaki davranışlarını ve bir bütün olarak örgütün rekabet ortamı içerisindeki performansını önemli derecede etkileyen unsurlardan biridir. İşletmeler kuruluşlarından itibaren oluşturacakları kültür sayesinde çalışanların örgüt amaçlarıyla özdeşleşmelerini, işbirliği içerisinde çalışmalarını ve çalışanların örgütün işleyişini daha iyi anlamalarına ve buna uygun davranışlar sergilemelerine, örgütün ortak amaç ve değerlerini düzene koyabilmelerine olanak tanımaktadır (Acaray, 2014: 1).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi, müşteri sadakati oluşturabilmesi ve işgören devir hızını asgari seviyede tutabilmesi oluşturulacak örgüt kültürü ile doğrudan bağlantılıdır. Otel işletmelerinde oluşturulacak kültür işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları sonucunda kaliteli hizmet sunulması bunun sonucunda da işletmelerin sadık müşteri profili oluşturmaları ve çalışanların davranışlarını anlamlandırabilmek gibi örgütler için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Diğer yandan otel işletmelerinde bir kültür oluşmaması durumunda ise çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamaları sonucunda işten ayrılma niyeti içerisine girmeleri, işten tatmin olmadığı için çalışanın kaliteli hizmet sunmaması ve bununla birlikte müşteri şikâyetlerinde artış sonuç olarak da müşteri kaybı gibi olumsuz durumları ortaya çıkara bilmektedir.

Günümüz küreselleşme ortamında örgütlerin ürün ve hizmetlerinden yararlanan tüketiciler, örgüte bağlı tedarikçiler, dağıtım kanalları, devlet ve diğer kuruluşlar işletmelerden yeniliğe açık olmalarını, yenilikçi uygulamalara gitmelerini beklemektedirler. Örgütlerin bu yenilikçi uygulamalara adapte olabilmesi için çalışanların verimliliğinden, etkinliğinden ve yaratıcılığından en üst düzeyde yararlanması günümüzde zorunluluk haline gelmektedir (Kaya, 2008: 121).

Maslow'un 1943 yılında ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde belirttiği fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı basamakları işletmeler açısından değerlendirildiğinde günümüzde örgütler tarafından sektöre göre değişiklik göstermekle birlikte işgörenlerin yaptıkları iş karşılığında kısmen de olsa yerine getirilmektedir.

Ancak ait olma ve sevgi ihtiyacı basamağı örgütler tarafından çok fazla yerine getirilen basamaklardan değildir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların giderilmesi çalışanlar açısından ne kadar önemli olsa da onlar için önemli olan bir diğer kriterde örgütlerinde aile ortamı samimiyetinin olmasıdır bu noktada ortaya hiyerarşinin diğer bir basamağı olan sevgi ve bir yere ait olma ihtiyacı çıkmaktadır. Örgütler tarafından çalışanların bu ihtiyacının karşılanabilmesi çalışanları örgüte bağlı, işiyle ve örgütle özdeşleşmiş bir şekilde çalışmalarını, örgüt kültürünün oluşmasını sağlayacak ve çalışanların işten ayrılma niyeti içerisinde girmelerini engelleyecektir.

Bu nedenle çalışanların davranışlarını çözümlenmeye yönelik; örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti gibi konular, çalışanların verimliliği ve performansı, iş yaşamının kalitesi ve örgüt etkinliği açısından hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinin de önemle üzerinde durması gereken konulardır. Söz konusu bu konuların araştırılması örgütsel davranışı ve işgören psikolojisini daha iyi anlamaya ve çözümlenmeye yardımcı olacaktır (Polat ve Uğurlu, 2009: 1151).

Sektör fark etmeksizin tüm örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin, örgütler ve işgörenleri için olumsuz sonuçları olan işten ayrılma niyetinin sonuçlarını en aza indirmek için gerekli tedbirlerin alınması, bu doğrultuda kullanılacak stratejilerin belirlenmesi yönündeki çabalar büyük önem arz etmektedir. Özellikle emek-yoğun bir özellik gösteren otel işletmelerinde bu durum önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü bu işletmelerde faaliyeti gerçekleştiren ve bu faaliyetlerden yararlananın da insan olması, daha fazla insan ihtiyacına yol açmakta ve dolayısıyla hassasiyet gerektirmektedir. Bu noktada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerde belirli nedenlerle ortaya çıkabilen işten ayrılma niyeti davranışlarının önlenmesinde örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın ne tür bir rolü/katkısı olduğunun ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmaların yapılması sonuçlara göre strateji, plan ve politikaların geliştirilmesi açısından önemlidir.

Bu kapsamda çalışma özellikle otel işletmelerinde en önemli sorunlardan bir tanesi olarak görülen işten ayrılma niyetinin, ilgili değişkenler bağlamında ele alınması, işgören devir hızının düşürülmesi ve işletmelerin işgören devri nedeniyle katlanmak durumunda kaldıkları maliyetlerin azaltılması konularına yönelik literatürdeki çalışmaların desteklenmesi anlamında önem arz etmektedir. Özellikle literatürde çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarının ve örgütsel bağlılığının işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkilerini ayrı ayrı ele alan çalışmalara rastlamakla birlikte, söz konusu değişkenlerin bir arada değerlendirildiği çalışmalara rastlanılmaması nedeniyle bu tezin ilgili literatüre, işletmelere ve işletme yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin ortaya konması amacını taşıyan bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramları ve önemi ile ilgili olarak mevcut yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak çalışmanın kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Bursa merkezde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine ilişkin yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular araştırmanın amacına uygun olarak yorumlanıp, tartışılarak çalışmaya ilişkin genel sonuçlar ve değerlendirmeler yapılmış konuyla ilgili söz konusu işletmelere, yöneticilere, işgörelere önerilerde bulunularak çalışma sonuçlandırılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

#### 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu kısımda örgüt kültürü kavramı hakkında bilgi verilmiştir. Örgüt kültürü kavramının açık bir şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle örgüt ve kültür kavramının tanımlanmasının yararlı olacağı görülmüştür. Bu doğrultuda öncelikle örgüt ve kültür kavramlarının tanımı, önemi ve kapsamı, kültür türleri ve özellikleri hakkında bilgi verilmiş daha sonra ise örgüt kültürü kavramının tanımı, önemi ve kapsamı; örgüt kültürü kavramının sonuçları ile diğer değişkenlerle ilişkisinden bahsedilmiştir.

#### 1.1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARININ TANIMI, KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ

Örgüt kavramı, psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleri gibi sosyal bilim dallarının ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Buna bağlı olarak sözü edilen bilim dallarına göre çeşitli örgüt kavramı tanımları yapılmıştır (Şişman, 1995: 1). En genel anlamıyla örgüt; *“belirlenen amaçlar ve ulaşılması istenen hedefler doğrultusunda bireylerin çabalarının özdeştiği bir yönetim işlevi; insan ve teknoloji boyutlarının bütünleştiği bir sistem; bireyleri, kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, yöneticileri ve işgörenleri ile aralarındaki ast üst ilişkilerini de ortaya koyan yapı”* olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003: 147). Diğer bir tanıma göre örgüt *“ulaşılmak istenen amaç ve hedefleri yerine getirebilmek için iki ya da daha fazla kişinin çabalarının bütünleşmesi sonucunda oluşan sistem”* olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120). Diğer bir deyişle örgüt ortak amaç ve değerleri paylaşan bireylerin oluşturduğu sistematik bir yapı olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütler insanların ulaşmak istedikleri amaçları/hedefleri gerçekleştirmek için bir insanın tek başına yapamayacağı iş ve eylemleri iş bölümü içerisinde gerçekleştirmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Tek başlarına güçlerinin yetmediği zamanlarda çevresinde bulunan insanlardan yardım alan insan bunu sistemli ve organize bir hale getirerek örgütlenme yoluna gitmiştir (Nassar, 2017: 4).

Son yıllarda örgüt kavramı üzerine yapılan araştırmaların kültür kavramı üzerindedeki yoğunlaştığı görülmektedir. Kültür kavramı 1980’li yıllardan itibaren örgüt

kavramını derinden etkileyen ve çeşitli tartışmalara yol açan bir kavram olmuştur. Örgütsel bir yaklaşımla incelendiğinde kültür örgüt için bağımlı-bağımsız bir değişken, örgüt içi ya da örgüt dışı çevrenin bir alt sistemi, birey ve örgüt ile ilgili bir arka plan, örgütü tanımlamada ve çözümlemede yardımcı olacak temel bir paradigma gibi değişik yönlerden ele alınmaktadır (Şişman, 1995: 79).

Bunun en önemli nedeni örgütlerin organizasyon içerisinde bulunan bireylerin uyumlu bir şekilde bulunabilmesi için bir takım ortak değerlere ihtiyaç duymalarıdır. Bu ihtiyaç ortaya kültür kavramını çıkarmaktadır (Şahin, 2010: 32). Kültür bir toplumun yaşam tarzı olarak benimsediği bilgi, gelenek, inanç ve değerler, örf ve adetler, ahlak, sanat, araç-gereç ve teknik gibi maddi ve manevi tüm unsurları içeren karmaşık bir bütündür. Kültür kavramının kökeni itibariyle Latince'deki 'colere' ve 'cultura' kavramlarına dayandırılıp başlangıçta ekip-biçmek, bakmak, yetiştirmek, anlamlarında kullanılsa da kavram Roma döneminde 'zihin ve ruh' özdeşleşmesinin sağlanması veya terbiye edilmesi anlamlarında kullanılmıştır (Şimşek vd., 2020: 63). Taylor 1871 yılında kültürü "*bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, ve diğer gelenek ve alışkanlıklardan oluşan karmaşık bir bütün*" olarak tanımlamıştır (Aşan ve Aydın, 2006: 413).

Kültür; geçmişten günümüze süregelen birçok farklı sosyal bilim dalının içerisinde var olan bir kavram olmuştur. Birçok sosyal bilim dalı, kültür kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalardan yola çıkarak sosyal denklemlerin çözümlenmesini amaçlamıştır. Zaman içerisinde farklı tanımlamalar ile açıklanmaya çalışılmış olan kültür; sosyal bir grubun yaşayış tarzı olarak ifade edilebilir. Genel bir tanımlamaya sahip olan kültür kavramı toplumların ve örgütlerin tarihleri boyunca yarattıkları deneyimleri, genel tabuları, sanatı, bireylerin içerisinde hayatlarını devam ettirdikleri toplumun, örgütün gelenek ve göreneklere, örf ve adetleri, alışkanlıkları ve normları olan hukuk gibi birbirinden ayrılan fakat iç içe geçmiş hususları ifade etmektedir (Sığırcı vd., 2009: 3). Diğer bir deyişle kültür toplumların ve örgütlerin oluşturdukları normlar ve değerler bütünüdür.

Ülkemizde ise kültür kavramının sistematik olarak ilk tanımı Mehmet Ziya Gökalp (1876-1924) tarafından yapılmıştır. Gökalp'in tanımına göre kültür "*bir topluma özgü, sanat, din, gelenek ve adetler dir.*" Gökalp ayrıca kültürün milli olduğunu ileri sürmektedir (Şimşek vd., 2019: 64). Dünya üzerindeki sayısız örgüt ve topluluk için birbirinden çeşitli yönleriyle farklılaşan çok sayıda kültürden söz

edilebilmektedir. Ancak her ne kadar birbirlerinden farklı ve kendine özgü karakteristik özellikler gösterebilirler de her kültür kendi içerisinde beş temel bileşen barındırmaktadır. Bunlar; dil, simge, norm ve değerler ve maddi kültürdür (Şimşek ve Eroğlu, 2013: 29). Mintzberg'e göre tüm örgütlerin yaptıklarını anlatan bir kültürü bulunmaktadır. Bu doğrultuda dikkat edilmesi gereken nokta o kültürün var olmasını sağlayan ve derinlerde yer edinmiş olan norm ve değerlerin, inançların anlaşılabilmesidir (Can vd., 2015: 377).

Bir kültürün örgütlere ve örgütsel davranışa ne şekilde etki edebileceğinin anlaşılabilmesi için öncelikle kültür kavramının iyice anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle kültürü tanımlayan araştırmacılardan biri olan Hofstede (1991) kültürü aklın bir programı olarak görmekte ve insan beyninin programlanmasının üç aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. Hofstede'ye göre birinci aşama olan insan doğası insana genleriyle geçen ve tüm insanlarda ortak olarak var olan evrensel bir akıl programıdır. İkinci aşama olan kişilik ise bireye özel olan ve başka insanlarla paylaşılmayan bir akıl programıdır. Son aşama olan üçüncü aşama kültür ise, kişiye genlerden değil sosyal çevresinden geçen öğrenilebilir bir akıl programıdır (Aydın, 2003: 6).

Her toplum ve ulus kendine özgü bir kültüre sahiptir. Bu yönüyle de diğer toplum ve uluslardan ayrılmaktadır. Aynı şekilde örgütler de toplumun içerisinde bulunan varlıklarını devam ettirmeye çalışan açık sistemlerdir. Bu nedenle içerisinde yaşamlarını devam ettirdikleri sosyal çevrenin kültüründen etkilenmekte ve kendine özgü bir kültür oluşturmaktadırlar; hatta bu durum çeşitli nedenlerle öyle bir hal alır ki aynı toplumda bulunan iki ayrı örgüt aynı sosyal çevrede yaşadıkları ve aynı kültürden etkilendikleri halde farklı örgüt kültürleri oluşturabilmektedirler (Altunay, 1999: 33).

Örgütler din, dil, ırk ayırt etmesizin birçok insanı içerisinde barındırdıklarından çeşitli kültürlerden insanın bir araya gelmesini sağlamaktadırlar. Bu nedenle örgütler oluşan kültür ile hem içerisinde barındırdıkları bireyleri hem de içerisinde bulunduğu toplumun yapısını etkileyebilmektedirler.

Özetle tüm örgütler içinde buldukları toplumun kültürel gelişimi için birer küçük yapı taşı oluşturmakta; içinde buldukları toplumun bireylerinin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmelerinden oluşmaktadır. Böylelikle örgütler ticari veya sosyal amaçlara ulaşmaya çalışırken bu amaçlara ulaşmak için gereken insan gücüne ihtiyaç duymaktadır.

### 1.1.1. Kùltürün Özellikleri

Kùltür kavramının özellikleri birçok araştırmacı tarafından benzer şekillerde ifade edilmiştir. Kùltür kavramının genel olarak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (şimşek vd., 2020: 36):

- Kùltür bir grup insanın yaşama biçimidir.
- Kùltür, bireylerin yaşam serüveni boyunca öğrendiği davranışların bir bütünüdür.
- Kùltür, toplumca kabul görmüş bir kavramdır.
- Kùltür, bir toplumun veya örgütün üyelerince paylaşılan bir ögedir.
- Kùltür nesilden nesile aktarılır.
- Kùltür teknolojik, fiziki çevre faktörleri, başka kùltürlerle temas ve kendi içerisinde değişim ve gelişim gibi nedenlerle değişebilir.
- Kùltür bireylerin hem biyolojik hem de fizyolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Kùltür bütünlüştirici bir yapıya sahiptir.

### 1.1.2. Kùltür Türleri

Kùltür türleri genel kùltür, alt kùltür, maddi ve manevi kùltür olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır.

#### 1.1.1.1. Genel Kùltür ve Alt Kùltür

Genel kùltür bir toplumun, bir ülkenin veya bir örgütün tüm alanlarında geçerli olan, onunla özdeşleşen ve yaşama hâkim olan unsurlardan ibarettir. Bir toplum veya örgüt çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmektedir. Alt kùltürler bazı kalıplaşmış değerleri içermektedirler fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri, norm ve değerleride vardır.

Toplumunu ve örgütünü oluşturan kişiler farklı yerlerden ve farklı kùltürlerden gelebilmektedir. Bu nedenle hem geldikleri yerin kùltürünü taşımakta hem de buldukları toplumun kùltürüyle özdeşleşmektedirler. Dolayısıyla örgütler için genel kùltürün bir alt kùltürüdür ifadesi kullanılabilir. Çünkü örgütlerin kendilerine özgü iş yapış biçimleri ve yönetim tarzları vardır (Alimoğlu, 2010: 5).

### 1.1.1.2. Maddi ve Manevi Kültür

İnsanların sahip oldukları eşyalar maddi kültürün en önemli kanıtlarından birisidir. Bu sebeple toplumlarda ve örgütlerde içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültür maddi kültürdür. Örgütlerin kuruluş yerleri, üretim yerleri, üniformalar maddi kültüre bir örnek teşkil edebilmektedir. Kültürün soyut yönünü oluşturan manevi kültür ise insan düşüncesinin; inanç, norm ve değerlerinin insan yaşamına etki eden bir yapıya sahip olması, önceden beri var olan değerler ve bu değerlerin oluşturduğu yaşam tarzı manevi kültürü oluşturmaktadır. Örgütlerde grup dinamiği ve sosyal örgütün kabul gibi ögeler manevi kültüre örnek verilebilmektedir (Şişman vd., 2020: 65).

### 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI, ÖNEM VE KAPSAMI

Örgüt kültürü bir örgütün vizyon ve misyonundan, amaç ve hedeflerinden ve bunlar için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkmakta ve çalışanların davranışlarını, iş yapış şekillerini etkileyen değer yargıları ve davranış şekilleri sürecini ifade etmektedir. Örgüt kültürü her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklı olmasını ifade etmektedir. Bir örgütün kültürünü diğerinden ayıran unsurlar; örgütün tarihi, çalışanların oluşturduğu karakter ve önceki yöneticilerin bıraktıkları izlerden oluşmaktadır (Erdal, 2010: 7).

Örgüt kültürü kavramı 1980’li yılların başlarında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Örgüt kültürüne olan ilgi 1980’li yıllarda artmasına rağmen, örgüt kültürünün içeriğini oluşturan konulara duyulan ilgi 1930 ve 1940’lı yıllarda başlamış; bu dönemde Chester Barnard’ın informal örgütleri ele alarak bunların doğası, norm ve değerleri, duyguları üzerine olan çalışması ve Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları örgüt kültürüne olan ilgiyi arttırmıştır. Bu çalışmalardan yaklaşık 30 yıl sonra Katz ve Kahn da benzer nitelikte çalışmalar ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaların ortak noktasını ise her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğunu ortaya koymaları oluşturmaktadır. 1980’li yıllardan önce gerçekleşen bu çalışmalar, örgüt içinde düzenli olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında büyük önem taşımaktadırlar (Demir, 2005: 19).

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde yapılan tanımlar incelendiğinde İngiliz sosyolog Pettigrew 1979 yılında örgüt kültürünü “*Belirli bir grup içerisinde belli bir zaman*

*diliminde geçerli olan kabul edilmiş anlamlar bütünü” olarak tanımlamış ve kültürün unsurlarının mitler, sembol, inanç, dil ve ritüeller’den oluştuğunu ifade etmiştir (Erdurmazlı, 2016: 340). Zamanou & Glaser (1994: 476) ise örgüt kültürünü “Örgütsel yaşam ve örgütsel kimlik ile ilgili felsefelerin temelini oluşturan kolektif paylaşımlardır” şeklinde tanımlamışlardır. Schein (2004: 17) ise örgüt kültürünü “Kişinin bir grubun bulunduğu ortam ile uyum sağlaması ve grup içerisinde işbirliği sağlayabilmesi için karşılaştığı sorunlara çözüm sırasında bulunmuş, öğrenilmiş ve keşfedilmiş, fonksiyonelliği nedeniyle önem verilen, gruptaki üyelere öğretilmesi istenen, düşünme, doğru anlama, duygu, temel varsayım ve değerlerdir” şeklinde bir tanımlama yapmıştır.*

Deshpande & Webster (1989: 4) örgüt kültürünü *“Bir işletmenin üyelerinin iş akışının ne şekilde gerçekleştiğini anlamalarına yardımcı olan ve böylece üyelere işletmedeki davranış normlarını öğreten paylaşılan değerler ve inançlar modeli”* olarak tanımlamıştır. Lakos & Phipps (2004: 348) ise çalışmalarında örgüt kültürünün inançlara, değerlere ve bunlara yüklenen anlamlara odaklanmışlardır ve örgüt kültürünün *“Bir organizasyonun üyeleri tarafından kullanılan ve onları örgütleyen uygulama ve davranışlar”* olduğunu savunmuştur.

Örgüt kültürünün birçok araştırmacı tarafında çeşitli tanımları yapılmıştır ancak örgüt kültürünün tanımlamasını yapan araştırmacılar kendi çalışma alanlarına göre kavramı tanımlamalarından dolayı literatürde çeşitli örgüt kültürü tanımlamalarına rastlamak mümkündür. Araştırmacılar kavramı farklı yönleriyle ve bakış açıları ile ele alsalar da kavrama dair yaptıkları tanımların ve açıklamaların paylaşılan değerler normlar ve inançlar noktasında ortak görüşlere sahip oldukları görülmektedir (Şahin, 2018: 12). Örgüt Kültürü, örgütlerin sürdürülebilirliğinin devamlılığı açısından üzerinde sıkça yoğunlaşılan konulardan biri olmuştur. Örgüt kültürü içerisinde bu kültürün değer ve yargıları altında bulunan bireylerin motivasyonu, örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu da işgören verimliliği ile doğrudan ilişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2018: 10).

Örgüt kültürü, günümüzün küreselleşme şartlarının etkisiyle hızla değişen ekonomik, teknik, siyasi vb. gibi dış çevre faktörleri altında faaliyet gösteren örgütlerin kendi istekleri dışında gelişen ve büyük ölçüde kontrol etme imkânına sahip olmadıkları bu çevresel faktörler karşısında devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve gerekli uyumu yakalayabilmeleri için gereken dışsal uyum yeteneğini sağlamaktadır. Örgüt kültürü örgüte özgü değer ve normların ortaya çıkarılması, örgütü oluşturan bireylerin

davranışlarını şekillendirmesi, örgüt içerisinde iş akışının nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, ortak bir duruş ve görüşün oluşturulması yoluyla örgüt işgörenlerine rehberlik hizmeti sağlayarak içsel uyumun oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Kendirliğil, 2006: 21).

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, çalışanların ne şekilde davranışlar sergilemesi gerektiği ve işlerin yapılış şekillerini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmaktadır. Bu durumun tam tersine zayıf bir örgüt kültürü yapısına sahip örgütlerde çalışanlar işleri ne şekilde yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybetmektedirler. Bu nedenle paylaşılan ortak değer ve normlara, inanış ve davranışlara sahip olmayan güçsüz kültürler, hedeflenen örgüt stratejilerini uygulamaya geçirme aşamasında güçlü kültüre sahip örgütlere kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış, çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalmaktadırlar (Özsoy, 2005: 147). Örgüt kültürü, örgütte var olduğu kabul edilen varsayımların, norm ve değerlerin, sembollerin, faaliyetlerin tümünü kapsar ve örgütün genel kültürünü temsil etmektedir. Örgütte yer bulan alt kültür gruplarının güç ve algılamalarındaki farklılıklar sosyolojik bir olgudur ve kültürün yapısına uygundur. Güçlü bir örgüt kültüründen beklenen yarar alt kültür grupları içinde uyum yaratması ve örgütün uzun dönemli performansının alt yapısını oluşturmasıdır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 46).

Örgütsel başarısını kanıtlayan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel örgütün değerlerini ve normlarını örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlarının örgüt içerisinde var olduğu görülmektedir. Çalışanlarının kendilerini örgütle özdeşlendikleri ve örgüt için kolaylıkla fedakârlıkta bulunabildikleri örgütler daha başarılı olmaktadır. Örgüt kültürü bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri, dış çevre ile ilişkileri ve örgütsel yaşamı düzenlemekte ve örgütün geleceğini planlamaktadır (Bahçe, 2007: 36). Tüm işgörenler tarafından kabul gören örgüt kültürü üst yönetimlerce oluşturulmuş olabileceği gibi zaman içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmış da olabilmektedir. Yüksek performans ve uzun dönemli sürdürülebilirliği sağlamak isteyen yöneticiler örgütsel davranışa açıklık getiren örgüt kültürünü anlamak ve kontrol altına almak zorundadırlar (Aydoğan, 2004: 6).

Örgüt kültürü ile ilgili iki tür varsayımdan söz edilmektedir. Bunlardan ilkinde kültür örgütün sahip olduğu bir değişken olarak varsayılmaktadır. İkincisinde ise kültür örgüt ile bütünleştirilmektedir. Kültür bir değişken olarak varsayıldığında, örgütün

bulunduğu toplumdan örgüte geçen ya da yönetim tarafından oluşturulan bir olgudur. Kültürün bireyler ile birlikte gelen ortak sembol ve ifadelerin ürünü olarak varsayıldığında ise bunun nedeninin sosyal bütünleşme olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda bireyler örgüt ve kültürü özdeşleştirmektedirler. Örgüt üyeleri sembol ve ifadelerle özdeşleşmekle kalmamakta kültürü zaman içerisinde değiştirerek yeniden ortaya koymaktadırlar (Meek, 1988: 463).

Örgütlerin sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri, büyüme ve gelişim gösterebilmeleri için hızla değişen ve gelişen fiziksel çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgüt kültürü hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında önemli bir yere sahiptir. Farklı kültürlerle donatılmış, bir örgüte bağlı olarak çalışmak üzere gelen kişilerin kendilerini özdeşleştirecekleri ve uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım norm ve değerler geliştirmek örgütler için önemli bir üstünlük göstergesi haline gelmiştir. Özdeşleştirme, motivasyon ve koordinasyon gibi faktörlerden oluşan bir örgüt kültürü, örgüt içerisinde işgörenlerin birbirleriyle ve örgüt amaçlarıyla bütünleştirici bir rol oynamakta ve örgütün amaç, plan, strateji, karar ve politikalarının şekillenmesine katkıda bulunmaktadır (Dinç, 2007: 8).

Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki temel görevi; mevcut durumun korunmasına, büyümenin teşvik edilmesine, örgütün kendisini algılanan tehditlere karşı savunmasına yardımcı olmaktır. Bu üç görev de örgüt için büyük önem arz etmektedir. Ancak bu üç görev arasında dengenin korunması oldukça önemlidir. Bunun nedeni, algılanan tehditlerden korunmaya veya mevcut durumu korumaya daha fazla önem veren örgütlerde kültür örgüt içerisinde değişen koşullara uyum sağlayamaması veya ortaya çıkan fırsatlardan faydalanamamasıdır (Hultman, 2012: 160). Örgütler devamlılıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak adına bazı üstün özelliklerini ortaya çıkarmak zorundadırlar. Bu nedenle hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışacak insan kaynağının doğru seçilmesi, eğitilmesi ve yetiştirilmesinin yanında örgütün amaçları doğrultusunda koordine edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda etkin ve güçlendirilmiş ancak gerekli görüldüğünde değişime açık, düzgün bir örgüt kültürünün işgörenlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu sonuçlarının olduğu ve olumsuz bir bağlılık türü olarak görülen devam bağlılığının azalmasında da etkili bir araç olduğu görülmektedir (Altın ve Demirsoy, 2012: 72).

Küreselleşme ile birlikte iş yaşamında her şey hızla değişmekte ve bu değişime yenilikçi ve rekabetçi bir şekilde karşılık veremeyen örgütler kalite, müşteri tatmini,



maliyet ve pazar payı gibi performans ölçütlerinde sektörel ortalamanın çok altında kalarak başarısız olmaktadır. Örgütlerin hem ulusal hem de uluslararası anlamda ortaya koydukları amaçlarını gerçekleştirerek başarılı olabilmeleri için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü yakalayarak faaliyet içerisinde olmaları gerekmektedir. Rekabet avantajının elde edilmesinde ise örgütlerin yenilikçi bir anlayışla aynı faaliyet alanında faaliyet gösteren rakiplere oranla bir fark ortaya koymaları gerekmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçiliği temel örgüt değerleri olarak kabul edip rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerde bütün işgörenlerin katılımının gönüllü olarak sağlandığı, örgütlerin bir aile ve işgörenlerin de bu ailenin birer üyesi olarak kabul edildiği toplumcu bir kültür anlayışının özümsemesi ve uygulamaya konması büyük önem arz etmektedir (Bakan, 2008: 24).

Diğer yandan örgütler kendi içerisinde yarattıkları güçlü bir kültür ile birlikte işgörenlerini ve kendilerini güvence altına almaktadırlar. Örgütün sahip olduğu örgüt kültürünü benimseyen çalışanlar diğer örgütlerden gelen teklifleri değerlendirirken kültürün varlığını göz önünde bulundurarak bu kültürün oluşmasında emeğinin olduğu düşüncesiyle, yeni bir örgütte var olan kültüre alışmanın zorluğunu da göz önüne alarak hali hazırda buldukları örgütte kalmayı sürdüreceklidir. Bununla birlikte; örgütlerde örgüt kültürünün beraberinde kemik kadro ile birlikte üretim/hizmet kalitesinde ve müşteri/misafir memnuniyetinde standardı yakalayabileceklerdir. Bu nedenle örgüt kültürünün yaratılması hem çalışan hem de örgüt açısından bir güvence kaynağı görevi üstlenmektedir.

### 1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar örgüt içerisinde farklı kültürlerden gelen bireylerin örgüt ortamına taşıdıkları, örgütün kurulduğu coğrafyadan kaynaklı veya örgütün kuruluş aşamasında yöneticilerin planladıkları örgüte özgü kültürel nitelikler olarak ifade edilebilmektedir. Örgüt kültürünü anlamaya ve çözümlenmeye yönelik kullanılan araçlar çoğunlukla araştırmacıların çalışma alanlarına ve yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü, içerdiği unsurların birbirlerinden ayrılması açısından birkaç temel boyutta incelenmektedir. Bu bakımdan ortak inanç, değerler, kanılar ve varsayımlar düşünsel boyutu temsil etmektedir. İkinci boyut ise işgörenlerin örgüt içerisindeki davranışları, tavırları, törenler vb. eylemleri içermektedir. Örgütlerde var olan semboller, kullanılan teknoloji, liderler, kahramanlar gibi somut öğeler ise bir başka boyutu oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 47). Buradan hareketle örgüt

kültürünü oluşturan unsurlar törenler ve semboller, hikâyeler ve mitler, liderler ve kahramanlar; değerler, normlar ve varsayımlar başlıklarında açıklanmaktadır.

### **1.3.1. Törenler ve Semboller**

Örgüt içerisinde tören, protokol, merasim gibi bazı etkinlikler, işgörenlerin birbirlerine olan bağlılıklarını arttırmakta ve güçlü bir örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem arz etmektedir (Karcıoğlu, 2010: 277). Örgüt kültürünün sürdürülebilirliğini sağlama imkânı veren seremoni ve tören gibi faaliyetlerle örgütte çalışan işgörenlerin iş dışı faaliyete katılıp sosyal faaliyetlerde yer almalarını da hedeflemektedir. Bu nedenle örgütlerde belirli sürelerle yapılan bu tür etkinlikler, örgüt içerisindeki atmosferi olumlu yönde etkilemekte ve bunun sonucunda güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin oluşmasında rol oynamaktadır (Çınar, 2018: 13).

Semboller örgütler için özel anlamlar taşıyan söz, biçim olabileceği gibi eylemler de olabilmektedirler. Örneğin örgüt logosu ya da örgüte özgü özel renkler en çok kullanılan sembollerdendir (Aliyev, 2010: 26). Örgüt kültürünü, güçlendirmeye yönelik olan maddesel semboller örgütlerin içerisinde barındıkları binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, çalışanların ve yöneticilerin giysileri, örgütte kullanılan logolar, ürün tasarımları, hizmet sunumları vb. hepsi örgütler için birer semboldür. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğu, üst yönetim tarafından beklenen talep edilen eşitlik derecesini ve örgütte sergilenmesi gereken davranış biçimlerini örgüt çalışanlarına aktarır (Taş, 1999: 14).

### **1.3.2. Hikâyeler ve Mitler**

Mitler örgüt içerisinde örgüt kültürünün nasıl başladığını, amaçlarını ve sürdürülebilirliğini açıklayan ve örgüt kültürünün anlaşılmasında yardımcı olan, gerçekleşmesi olanaklar dâhilinde gerçekleştirilmesi zor olan olayları masalsi bir anlatımla ortaya koyan hikâyelerdir. Başka bir deyişle tüm örgüt tarafından kabul edilen, eleştirilmeyen tecrübe edinilmiş inançlardır (Alkhoja, 2019: 5). Örgütlerin geçmişlerinde yaşanmış başarı veya başarısızlık olayları ile ilgili olan hikâyeler, örgütlerdeki değişimi yansıtmaları ve örgüt içerisinde ast üst ilişkileri hakkında ayrıntılı bilgi vermeleri açısından önemlidir (Martin vd., 1983: 439).

Örgüt çalışanları hikâyelerden bahsettikçe, bunların vermeye çalıştıkları mesajları algıladıkça bu hikâyelerin öncülük ettiği kavramların akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine yaşanmışlıklarına ilişkin hikâyeler de

çalışanların örgütlerin bu zamanlara nasıl geldiğini görmelerine, anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan hikâyeler çalışanların örgütte yürütülen faaliyetler ve politikalarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmak açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürünün önemli aktarıcılarında biri olan hikâyeler ve mitler, örgütlerin oryantasyon dönemlerinde daha da önemini arttırmakta ve örgüt verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Alamur, 2005: 43).

### **1.3.3. Liderler ve Kahramanlar**

Örgütlerin işgören devri zaman içerisinde değişim gösterebilmektedir. Örgüte yeni katılan çalışanlar örgütün geçmişi konusunda bilgi edinme ihtiyacı hissetmekte ve örgütün geçmişini önemsemektedirler. Örgütte geçmişte var olan çalışanların kazandıkları başarılar, yaptıkları yenilikler, örgüte katkıları örgüte yeni katılan çalışanlara aktarılmakta ve bu şekilde örgüt kültürünün çalışanlara aktarılması sağlanmaktadır (Çınar, 2018: 13).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek faaliyete geçirilecek çalışma biçimini, uygun görülen davranış biçimlerini göstererek ortak değerlerin var olmasının sağlanmasında ve kültürel etkinliğin artırılmasında çok önemli bir işlev olan liderlik işlevini yerine getirir ve örgüt içi iletişimi kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 52). Kahramanlar, örgüt kültürüne yardımcı olan performans ölçütlerinin belirlenmesinde önemli rol oynayan, örgütün kendine has özelliklerini ortaya koyarak çalışanları güdüleyen kişilerdir. Kahramanlar örgüt kültürünün dış çevreye karşı bir temsilcisi olan ve başarının ulaşılabilecek bir hedef olarak görülmesinde yol gösterici bir rol modeli görevi üstlenmektedir (Tiryaki, 2005: 52).

### **1.3.4. Değerler, Normlar ve Varsayımlar**

Değerler, tutumları ortaya koyan herkes tarafından benimsenmiş olan inançlardan oluşmaktadır. Örgüt dâhilinde geçerli olan kuralların oluşumunu sağlayan ve kurumun başarısını ortaya çıkaran etmenler olarak ele alınırlar (Atilla, 2017: 7). Değerler örgüt içerisinde paylaşılan duyguları ve idealleri de yansıtmaktadır. Günümüzde örgütler web siteleri yardımıyla değerlerini topluma tanıtmaktadırlar. Örgütlerin değerlerinden hareketle o örgütlerde çalışanların değerleri ve paylaştıkları idealleri de tahmin edilebilmektedir. Ayrıca değerler çalışanların belirli bir davranışı seçmesine de yardımcı olmaktadır (Dursun, 2013: 45).

Örgüt kültürü örgüt içerisinde paylaşılan değerler ve normları kapsar. Kabul edilen davranışlar bütünü ile ilgili örgüt çalışanlarının görüşlerini ifade eden normlar çoğunlukla yazılı olmayan kurallar bütünü olarak tanımlansa da yazılı kuralları da içermektedir. Normlar, olay, olgu ve durumları anlamada örgüt üyelerine yol gösteren beklentiler ve kurallar dizisi halinde ifade edilmektedir (Uzun, 2007: 68). Normlar yazılı olmayan kurallardır, bu nedenle söz ile ifade edilmezler. Ancak örgüt içerisindeki davranışlara göre şekillenirler. Başka bir ifadeyle normlar örgüt tarafından kabul gören genel olarak onaylanan; örgütte çalışanlardan sergilenmesi beklenen davranışlardır (Keskin, 2015: 12).

Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını ve sergiledikleri eylemlerin gözle görülebilen sonuçlarını etkileyen en önemli öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadırlar. Bu varsayımlar değiştirilmesi ve tartışılması zor, bireye özgü gerçeklerdir. İnançlar ve varsayımlar algılanmada bir temel oluşturduğu için farklılıklara ve yanlış anlaşılmalara sebep olabilmektedir (Kosa, 2010: 11). Varsayımlar belirli bir zaman aralığı içerisinde sistemin kendisine sunduğu ve doğru kabul edilen ve üzerine şüphe duyulmayan temel varoluş ilkeleridir ve insan etkileşimine yön verirler. Varsayımlar ve inançlar soyut olmalarına karşın, çalışanların davranışlarının özünde yer alırlar ve çalışanların örgütte sergiledikleri davranışlarını büyük ölçüde etkilerler (Doğan, 2012: 38).

#### 1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün özellikleri çeşitli araştırmacılar tarafından araştırma alanlarına göre farklılık göstermekle birlikte bu çalışmalarda sözü edilen özelliklerin ortak noktası örgüt kültürünün benimsenen değerler normlar ve kurallar üzerine kurulu olduğudur. Buradan yola çıkarak örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Luthans, 2011: 72):

- *Gözlenen Davranışsal Düzenlilikler*: Örgüt çalışanlarının birbirleriyle karşılıklı iletişimlerinde, birbirlerine karşı saygılı, ortak dil, terminoloji ve ritüelleri içeren tavırları kullanırlar.

- *Normlar*: İşlerin nasıl yapılacağı, ne kadar iş yapılacağı açıklayan ve örgüt içerisindeki davranışların nasıl olması gerektiğini açıklayan standartları ve kılavuzları mevcuttur.

• *Baskın Değerler*: Örgütlerin savunduğu ve çalışanların kendileriyle paylaşılmasını beklediği yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik gibi değerler vardır.

• *Felsefe*: Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine nasıl davranılacağına ilişkin davranış politikaları vardır.

• *Kurallar*: Örgütte çalışmaya yeni başlayanlar için çalışanlarla iyi geçinmek ve bir üye olarak kabul edilmek için öğrenilmesi gereken kurallardır.

• *Örgütsel İklim*: Örgüt çalışanlarının birbirleriyle etkileşim şekli ve bu etkileşimin müşterilere ve yabancılara davranış biçimi şeklinde fiziksel düzen ile ifade edilen genel bir duygu olarak ifade edilir.

Örgüt kültürünün özellikleri örgütlerde sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgüt kültürü olarak ikiye ayrılabilir.

Bu doğrultuda Varoğlu (2013: 97) sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Sağlıklı bir örgütte oluşan kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir

- Amaç ve hedefler paylaşılır, başarıya odaklanılmıştır.
- Zorluklar rahat ve açık bir şekilde ifade edilir.
- Sorun çözmede yapıcı ve faydacı yöntemler izlenir.
- Her konuda grup çalışmasına ve işbirliğine yöneliş vardır.
- Farklı görüşlere saygı duyulur.
- Çözüm önerisi için ortaya konan sorunlar çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye de yöneliktir.

• Rekabet engelleyici değildir ve işbirliği özendirilir.

• Kriz anlarında bir arada bulunulur.

• Çalışan davranışları bilinir ve değer verilir.

• İşbaşı mesleki eğitim esastır.

• Geribildirimler gelişmeyi esas alır.

• Ast-üst ilişkileri dürüst ve destekleyicidir.

- Astlar, yöneticilerden etkilenmiştir ve katılım esastır.
- Yöneticiler yönetim tarzlarını değiştirebilecek ve öncelikleri belirleyecek esnekliğe sahiplerdir.
- Tüm çalışanlar, örgütün önceliklerini, ihtiyaçlarını ve kurallarını bilir ve özümser.
- Risk almaya önem verilir.
- Hatalardan ders alınması için açık ve samimi geri bildirimlerde bulunulur.
- Düzen ile modernleşme bir arada sürdürülür.
- Tüm çalışanlar örgütü yenileşmeye götürecek öneriler sunmaya çalışır.
- Kuruluşu kurtarmak tüm çalışanların görevidir anlayışı hâkimdir.
- Standartlara ulaşmak gurur kaynağı olarak kabul edilir.

Sağlıksız bir örgütte oluşan kültürün özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütte sadece üst yönetim amaçları benimsemiştir.
- Sorunlar örgüt çalışanlarından gizlenir ve çarpıtılarak iş ortamı dışında tartışılır.
- Sorunları çözüme götürmekten çok, görünüme önem verilir.
- Her konuda alınan kararlar üst yönetim tarafından alınır.
- Yöneticiler yalnızlık hissine kapılırlar.
- Alt kademe çalışanların düşüncelerine sadece görevleri çerçevesinde değer verilir.
- Kişisel ihtiyaçlar ve duygular önemsizdir.
- İşbirliği yerine rekabet vardır. Örgüt içerisinde kıskançlık ve güvensizlik esastır. Çalışanların birbirlerinin arkasından konuşması yaygındır ve yönetici bunu normal bir davranış olarak görür.
- Örgüt içerisindeki çatışmalar gizlenir ve uzatılır.
- Örgütsel öğrenme eğilimi yoktur. Çalışanlar yaptıkları hatalardan ders alarak öğrenirler.

- Örgüt içerisindeki iletişim samimiyetsiz ve kendine özgü kişisel imaj oluşturmaya yöneliktir.

- Çalışma ortamında tembellik ve örgüte karşı güvensizlik hâkimdir.
- Yöneticiler, kendilerini örgütün tek hâkimi olarak görürler.
- Çalışanlardan gelecek öneriler için haklı nedenler aranır.
- Risk almamak adına yeni fikirlerden vazgeçilir.
- Hata yapan sonuçlarına katlanır düşüncesi hâkimdir.
- Başarısızlıkların üstü kapatılarak tartışmaya açılmaz.
- Yenileşmeye direnmek için kurallar öne sürülür.
- Sorunların çözümünde gelenekler tek çözüm yoludur ve yeni fikirlere yer verilmez.
- Örgütü kurtarmak yalnızca yöneticinin sorumluluğundadır.
- Örgüt standartları günlük olarak belirlenir ve uzun vadede etkili olacak konular ertelenir.

#### 1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgüt kültürü araştırmacılar tarafından örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç çevre ile bütünleşme yolu ile aktarılan temel varsayımlar modeli olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Bu nedenle çeşitli yazarlar tarafından çeşitli boyutlar geliştirilmiştir. Denison vd., (2004: 100) çalışmalarında boyutları etkin örgütlerin dört kültürel özelliğinden yola çıkarak oluşturmuş ve aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Uyum: Örgütlerin fiziksel çevrelerinin koşullarına meydana gelen olaylara uyum sağlama ve denge oluşturma mantığına dayanmaktadır. Uyum yeteneği gelişmiş örgütler çevrelerindeki değişime uyum sağlamak için gerekli stratejileri uygulayabilirler. Risk almaktan kaçınmazlar, deneyerek öğrenirler ve inovasyon yaratma noktasında özelliklerini geliştirmişlerdir. Uyum boyutunun alt boyutları değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

- Misyon: Başarılı örgütler geleceğine yönelik vizyonlarını, amaçlarını, hedeflerini ve gelecekte bulunacakları konumu ifade eden tanımlara sahiptirler. Misyon

örgüte ve çalışanlara hedef ve amaçlarını belirtir. Belirli bir misyona sahip örgütler gelecekteki amaç ve hedeflerine ulaşmak için bugün yapmaları gereken işleri ve göstermeleri gereken davranışları hayata geçirirler. Misyon boyutunun alt boyutları stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyondur.

- Tutarlılık: Amaç ve hedeflere ulaşmak ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşmak için kullanılan örgütün fiziksel çevrede gerçekleşen beklenmedik olaylara karşı güçlü kalabilmesini sağlayan yaklaşımdır. Tutarlılığı sağlayan örgütler örgütün tüm kademelerinde kabul gören kurumsal yönetime ilişkin bir içsel sistem oluşturmaya yönelik örgütsel sistemler ve düşünsel yapılar oluştururlar Bu boyutun alt boyutlarını uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme boyutları oluşturmaktadır.

- Katılım: Katılım boyutu örgütlerde rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlayabilmek için güçlendirme ve grup çalışmasının gerekliliğini ifade eder. Günümüzde personel güçlendirme yöntemlerinden olan katılımcı yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütlerinin takım çalışması, çalışanların yeteneklerini artırma yönünde geliştiren örgütler rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmektedirler. Katılım boyutunun alt boyutlarını güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme boyutları oluşturmaktadır.

Mark Alexander (1998: 100) çalışmasında örgüt kültürünün boyutlarının örgütsel ve kişisel gurur, iletişim ve liderlik, meslektaş ve ortaklık ilişkileri, performans mükemmelliği, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, yenilik ve yaratıcılık, denetim ve kararlılık, kadın müşteri ve erkek müşteri ilişkileri, maliyet etkinliği, samimiyet ve açıklık boyutlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Gordon & Ditomaso (1992: 788), örgüt kültürünün boyutlarını strateji ve paylaşılan hedeflerin niteliği, yenilik ve risk alma, hesap verilebilirlik, ödüllerin adaleti, sistematik karar verme, eylem yönelimi, entegrasyon ve iletişim, içeriden gelişme geliştirme ve tanıtım şeklinde sıralamıştır. Steinhoff & Owens (1989: 9), örgüt kültürünün boyutlarını örgütün tarihi, örgütün değer ve inançları, örgütte sembolik değeri olan seremoniler ve ritüeller, örgütteki davranış beklentileri, örgütü simgeleyen kadın ve erkek kahramanlar, örgütle ilgili sembolik değeri olan mitler ve hikâyeler olarak ifade etmiştir.

## 1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü üzerine birçok araştırma yapılmış ve bunların sonucunda modeller geliştirilmiştir. Her örgütün kendine özgü bir kültürünün olması ve örgütlerin birtakım



ortak özelliklerinin bulunması modellerle ifade edildiğinde daha anlaşılır bir hal almıştır (Kahraman, 2020: 15).

### **1.6.1. Harrison ve Hardy'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Harrison 1972 yılındaki çalışmasında örgütün özelliklerini belirleyen ve çalışanların davranışlarını yöneten düşünce sistemlerini örgütsel ideoloji olarak ifade etmiştir. Ancak bu ifadenin örgüt kültürünü yansıttığı söylenebilir. Harrison çalışmasında güç odaklı, görev odaklı, rol odaklı ve birey odaklı olmak üzere dört ideolojiden bahsetmiştir. Bu ifadeler daha sonra Hardy tarafından 1981 yılında tekrar ele alınarak yeni bir örgüt kültürü modeli oluşturulmuştur. Ancak iki modeldede temelde ifade edilmek istenen aynıdır.

Hardy örgüt kültürü tiplerine yunan tanrılarının (Zeus, Apollo, Athena, Dionysus) isimlerini vererek modellemenin daha akılda kalıcı olmasını sağlamıştır. Örgüt kültürü modelleri arasında Harrison ve Hardy'nin modeli ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir (Uzun, 2007: 74). Harrison ve Hardy'nin modeli güç, destek, başarı ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Harrison ve Hardy modeline göre, Destek kültürü örgütte çalışan bireylerin huzur memnuniyet ve mutluluğuna odaklanmaktadır. Destek kültürünün var olduğu örgütlerde amaç, bireylere hizmet ve yardım etmektir. Güç kültüründe ise örgütün kaynakları bir tek kişi veya grup tarafından yönetilir. Başka bir deyişle, yönetim ve güç merkezidir. Ayrıca güç kültürü, işlerin işleyişini düzenleyen, kural ve ilkelerin yoğunluğuna işaret eder. Gücün ve kaynakların kullanımının merkezi olması örgüt içerisindeki atamaların veya terfilerde de merkezi olarak gerçekleşmesine sebep olur. Bu nedenle örgütlerde iş motivasyonları ödül ve ceza sistemiyle sağlanır. Diğer yandan başarı kültüründe, iş deneyimi, grup iletişimi ve örgüt içerisindeki iletişimde karşılıklı saygının önemi vurgulanmaktadır.

Başarı kültüründe uzman gücü, iş konumu veya bireysel güçten daha çok önem arz etmektedir. Bu nedenle başarı kültüründe örgüt iş çıktılarının başarısına odaklanmıştır. Son olarak hiyerarşi kültüründe örgütte kurallar ve ilkeler, iş ve otorite tanımları açık bir şekilde ortaya konmuştur. Ayrıca her türlü iletişim ve beklenmedik olaylarda yapılacaklar bile ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Hiyerarşi kültüründe iş konumu bireyden daha önemlidir. İşlerin başına o işi hakkıyla yapabilecek bireylerin

getirilmesine önem verilir. Kısacası hiyerarşi kültürü işlerin tanımlandığı şekilde yapılmasına odaklanmaktadır (Mamatoğlu, 2006: 181).

### **1.6.2. Hofstede'nin Kültür Modeli**

Örgütlerin sürekli etkileşim halinde olmaları birbirlerinden etkilenmelerine neden olmaktadır. Örgütlerin etkilendikleri bu sistemler örgütün kültürüne zarar verebilmektedirler. Örgütün etkisi altına girdiği kültür aslında etkilendiği örgütün kültürünü yansıtır. Hofstede bu fikri ulusal kültür ile beraber incelemiş ve araştırmıştır. Hofstede, örgütün kültürel değer ve farklılıklarını kıyaslamıştır. Bu farklılıklar 5 kapsamda açıklanmıştır (Kahraman, 2020: 15). Bunlar;

- Belirsizlikten kaçınma
- Güç mesafesi
- Bireysellik ve toplulukçuluk
- Kısa ve uzun vadede uyum sağlama
- Erillik ve dişillik

Örgütler modelde tanımlanan beş boyut açısından değerlendirildiğinde iki farklı nokta arasında bir pozisyona yerleştirilmektedir. Bir örgütün bu noktalar arasındaki pozisyonu, o örgütün kültürü hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. Bu beş boyut şu şekilde açıklanmaktadır (Akman, 2020: 25):

**Belirsizlikten kaçınma:** Bu boyut, örgütün beklenmedik durumlar karşısında çalışanların ne derecede rahat hissettikleri ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi attıkça, örgütün yenilik ve değişime uyum sağlama düzeyi de artmaktadır. Bu durum, örgütün risk alabilmesiyle de doğru orantılıdır. Örgüt ne derecede risk alabiliyorsa, o kadar az belirsizlikten kaçınma derecesine sahiptir, çünkü yeniliklere ve değişime direnç derecesi yüksektir.

**Güç mesafesi:** Bu boyutta örgüt çalışanlarının örgütteki güç dağılımının ne derecede eşit olduğunu düşündükleri incelenmektedir. Bu sebeple, örgüt çalışanları arasındaki güç mesafesi azaldıkça, kararlara katılan çalışan sayısı artmaktadır.

**Bireysellik ve toplulukçuluk:** Bütün örgütlerde en temel sorunlardan birisi örgüt çalışanlarının sorunlar karşısında ne derecede kendilerini ve ne derecede örgütü

düşündükleridir. Bu iki farklı nokta arasındaki pozisyonu, örgütün de bu boyuttaki düzeyini ifade etmektedir.

**Kısa ve uzun vadede uyum sağlama:** Bu boyut örgüt çalışanlarının maddi, sosyal ve duygusal menfaatlerinin uzun bir süre zarfında geç karşılanmasını kabul edebildikleri ile ilgilidir.

**Erillik ve dişillik:** Bu boyut, örgüt çalışanları arasındaki rollerin cinsiyetler arasında dağılım derecesidir. Bu dağılım ne derece eşitse, o örgütte o derecede insancıl duygular hâkimdir.

### **1.6.3. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Modeli**

Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen “rekabetçi değerler” modeli örgütsel faaliyet açısından örgütte çalışan bireylerin sahip oldukları değer yargılarını klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşik kültür ve pazar kültürü olmak üzere grupta toplamıştır (Tufan, 2019: 42). Literatürdeki bir başka ismiyle rekabet eden değerler modeli, diğer yapılan araştırmalarda geliştirilen modelleri açıklamaya yönelik bütünleştirici bir modeldir. Bu modelin öznel bakımdan geçerliliğinin kabul edilmesinin ardından deneysel bakımdan geçerliliğini sahada ispat etmiştir. Model örgütte çalışan bireylerin bilgiyi işleme süreçlerini, varsayımlarını, değerlerini ve düşünme tarzlarını kullanan, tanınmış ve kabul edilmiş yöntemlerle uyum içindedir (Bakır, 2019: 12). Quinn ve Cameron klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşik kültür ve pazar kültürünü Tablo 1’deki gibi bir şablonla göstermişler ve aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Mossad vd., 2006: 844):

**Klan Kültürü:** Klan kültürü içsel süreçlere yönelik bir örgüt kültürü türüdür. Esnek bir yapıya sahiptir. Bu tür örgüt kültürü yapısı bir aileye benzediği için klan olarak adlandırılmıştır. Klan kültürü, hedef ve amaçlara bağlılığın, kararlara katılımın, bireyselliğin ve paylaşılan değerlerin ve biz duygusunun hâkim olduğu örgütlerde gözlemlenir. Rekabet eden değerler modelinde çalışan bireylerin dostça işbirliği içerisinde geliştirdiği tür olarak açıklanır. Klan kültürünün bu özelliği çalışanların ekip çalışması içerisinde kendilerini geliştirmeleri ve fikirlerini sunabilmelerine yönelik kalite çemberleri kurulmasını sağlayarak örgütün performansını ve çalışanların verimliliğini arttıran bir örgüt ortamı sunmaktadır.

**Adhokrasi Kültürü:** Bu örgüt kültürü türü günümüzün örgüt yapısını ortaya koymaktadır ve rekabet koşullarına en hızlı şekilde cevap veren bir yapıya sahiptir.

Ürün ve hizmetlere yönelik dinamiklerin azalması nedeniyle diğer üç örgüt kültürü türünden farklı olarak çeşitli varsayımlar ortaya atılmıştır. Bu varsayımlar yeni ürün ve hizmet geliştirmede yenilikçi fikirler önermek, yaratıcılığı güçlendirmek, yeniliklere yol açabilecek girişimleri dikkate almaktır.

**Tablo 1. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli**

Esneklik ve İnsiyatif Verme		
İç Odaklılık ve Bütünlük	<p><u>Klan Kültürü</u> Yönelim: İşbirlikçi. Lider Tipi: Kolaylaştırıcı, Takım kurucu, Akıl hocası. Değer Yaratıcı Faktörler: Bağlılık, İletişim, Gelişim. Etkililik Teorisi: Etkililiği insan gelişimi ve katılım sağlar.</p>	<p><u>Adokrasi Kültürü</u> Yönelim: Yenilikçi, İnovatif. Lider Tipi: Yenilikçi, Girişimci, Vizyoner. Değer Yaratıcı Faktörler: Yenilikçi çıktılar, Dönüşüm, Atıklık. Etkililik Teorisi: Etkililiği yenilikçilik, vizyon ve yeni kaynaklar sağlar.</p>
	<p><u>Hiyerarşi Kültürü</u> Yönelim: Kontrolcü. Lider Tipi: Koordinatör, İzleyici, Organizatör. Değer Yaratıcı Faktörler: Verimlilik, Dakiklik, Tutarlılık, Benzerlik. Etkililik teorisi: Etkililiği yeterli süreçlerle kontrol ve verimlilik sağlar.</p>	<p><u>Pazar Kültürü</u> Yönelim: Rekabet Lider Tipi: Sıkı, Rekabetçi, Üretici. Değer Yaratıcı Faktörler: Pazar payı, Karlılık, Hedeflere ulaşma. Etkililik teorisi: Etkililiği agresif rekabet ve müşteri odaklılık sağlar.</p>
İstikrar ve Kontrol		Dış Odaklılık ve Farklılaşma

Kaynak: Cameron & Quinn, 2011.

**Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültürü diğer adıyla bürokrasi kültürü, hiyerarşik bir düzenin hâkim olduğu organizasyonlarda görülmektedir. Kurallar çalışan bireylerin neleri yapıp yapamayacaklarını belirler. Hiyerarşi kültüründe en önemli nokta problemsiz çalışmanın devamıdır. Resmi kurallar ve politikalar örgütün bir bütün olarak var olmasında en önemli etkenler arasında kabul edilir. Hiyerarşi örgüt kültürü tipik olarak genellikle makro boyuttaki kuruluşların ve devlet kurumlarının yönetim yapılarında görülür.

**Pazar kültürü:** Model örgütü bir piyasa yapısı olarak işlemektedir. Bu modelde kullanılan pazar ifadesinin ne bir pazarlama işlevine yönelik ne de bir pazarı oluşturan kitle ile ilgili bir anlama sahip değildir. Örgütlerin rekabet avantajı ve üstünlüğü, üretimde daha yüksek hedeflere ulaşması ve pazar payının artması bu kültür türünde önem teşkil eden konular arasındadır. Bu örgütleri bir arada tutan en önemli etken kazanma duygusudur. Başarıya ve hedeflere, üretkenlik ve sonuçlara odaklanmak bu modeldeki temel amaçlardandır.

#### 1.6.4. Ouchi'nin Z Teorisi

İkinci dünya savaşından sonra Japon ekonomisinin güçlenmesi ile Japon firmaların Amerikan pazarında yer edinmeleri birçok araştırmacıyı Japon firmalarının başarısının arkasındaki sebepleri araştırmaya itmiştir. Ouchi'nin teorisi bu anlamda hem Amerikan hem de Japon firmalarının incelenmesi sonucunda üç tip örgüt kültürünün ortaya konmasına dayanmaktadır. Bu örgüt tipleri A tipi kültür Amerikan firmalarının yönetim uygulamalarını B tipi kültür ise Japon firmalarının yönetim uygulamalarını Z tipi ise A ve J tipi kültürlerin birleşmesiyle ortaya çıkan yönetim uygulamalarını ifade etmektedir. Bu tipler kısaca şöyle açıklanmaktadır (Varoğlu, 2013: 103):

A tipi örgütlerde; hızlı performans değerlendirme ve terfi, açık kontrol mekanizmaları, bireysel karar verme, bireysel sorumluluk, kısa dönemli istihdam, katı bürokratik yapı gibi özellikler bulunmaktadır.

J tipi örgütlerde; uzmanlaşmamış kariyer yolları, yavaş performans değerlendirme ve terfi, katılımcı karar verme, kapalı kontrol mekanizmaları, kolektif karar verme, hayat boyu istihdam, yumuşak bürokratik yapı, kolektif sorumluluk gibi özellikler bulunmaktadır.

Z tipi örgütlerde ise; değişken kariyer yolları, katılımcı karar verme, dengeli kontrol mekanizması, uzun süreli istihdam, bireysel güvene dayalı sorumluluk, yumuşak bürokratik yapı, yavaş değerlendirme ve terfi gibi özellikler bulunmaktadır.

#### 1.6.5. Denison ve Spreitzer Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Spreitzer'ın modeli örgütlerin iç ve dış çevresiyle çatışma ile rekabete odaklanmaktadır. Bu model örgüt kültürünü gelişim kültürü, hiyerarşi kültürü, grup kültürü, rasyonel kültür olarak dört gruba ayırmaktadır. Denison ve Spreitzer bu dört kültür grubunu şu şekilde açıklanmaktadır (Denison & Spreitzer, 1991: 5):

*Gelişim Kültürüne* sahip örgütlerde değişim desteklenir, temel motivasyon noktası iç çevreden çok örgütün dış çevresidir. Bu kültürün sahip olduğu temel değerleri, büyüme, yaratıcılık, kaynak edinimi ve dış çevreye adaptasyon oluşturmaktadır. Bu kültüre özgü yönetici özellikleri, risk alabilen, vizyon sahibi, idealist ve girişimci ruhlu olmaktır. Etkinlik ölçütünü ise yeni pazarlara girme, büyüme ve kaynak edinimi oluşturmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin başarısı için gelişim kültürünün büyük katkıları olmaktadır.

*Hiyerarşi Kültürüne* sahip örgütlerde belirli düzen ve kurallar doğrultusunda işler yönetilir ve bu kurallara uyulmasına dikkat edilir. Bu kültürün temel motivasyonu yönetmelikler, kurallar, düzen ve güvenlidir. Durağan ve rekabetin yoğun olmadığı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde rastlanan kültür biçimidir. Bu kültüre sahip örgütlerin yöneticilerinin teknik konulara dikkat eden, tutucu özelliklere sahip oldukları görülmektedir.

*Grup Kültürüne* sahip örgütler insanlara yönelik politikalara önem vermektedir. Örgüt içi ilişkilere önem veren ve esnek çalışma şartlarına sahip örgütlenme biçimi tercih edilir. Gruplar örgütün işleyiş biçiminde önem teşkil ettiğinden örgütlerin devamlılığı açısından önemlidir. Bu kültürde temel değerleri aidiyet, güven ve katılım oluşturmaktadır. Motivasyonu ise üyelik, uyum ve bağlanma oluşturmaktadır. Bu örgütlerin yöneticileri anlayışlı, katılımcı, destekleyici özellikler göstermekte ve takım çalışmasıyla etkileşim içine girdikleri görülmektedir. Etkinlik ölçütlerini ise çalışanların bağlılıkları, insanların verimliliklerinin yeteri kadar değerlendirilip değerlendirilmediği oluşturmaktadır.

*Rasyonel Kültürün* var olduğu örgütlerde temel amaç hedeflerin belirlenmesi ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Temel değerleri performans, verimlilik, başarı, amaç ve hedeflere ulaşmak oluşturmaktadır. Temel motivasyonu ise hedefleri gerçekleştirme ve rekabet oluşturmaktadır. Bu kültürdeki yöneticiler yol gösteren, amaç odaklı, yönlendiren, yardımcı ve üretkenliği destekleyici özelliklere sahiptir.

#### **1.6.6. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli**

Miles ve Snow'un örgüt kültürü modeli örgütlerin sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklara dayanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılar kültürü dört grupta toplamıştır. Birinci grup olan koruyucu kültür tipinin benimsendiği örgütler, muhafazakâr değer yargılarına ve inançlara sahiptirler. Bu sebeple yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyet göstermekte ve düşük risk stratejisi tercih edilmektedir. İkinci grup olan geliştirici kültür tipinin benimsendiği örgütler yenilikçi bir yapıya sahiptir. Bu tip kültüre sahip örgütlerin yöneticileri yeni ürünler ve hizmetler üretmeyi, yeni pazarlara girme eğiliminde bulunurlar ve risk almayı severler. Üçüncü grupta yer alan analizci kültür tipinin; benimsendiği örgütlerde ise denge ve değişim gibi iki farklı olgu bir arada bulunmaktadır. Bu kültür tipinde denge önemlidir, bu sebeple bu kültür tipinin

benimsendiği örgütlerin yöneticileri geçmiş ve geleceği göz önüne bulundurarak planlayıcı bir tutum izlemekle birlikte, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine adapte edici bir değişimi de öngörebilmektedirler. Dördüncü ve son grupta bulunan tepki verici kültür tipini; benimseyen örgütlerde değişim için baskılar rakiplerden ve örgüt çevresinden gelmektedir; fakat bu baskılara cevap verecek yöneticiler etkili cevap verme yeteneğinden yoksundur (Karabıyık, 2019: 18).

### 1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI İÇİN GEREKENLER

Modern yöneticiliğin davranışsal boyutu olarak açığa çıkan örgüt kültürü, bir oluşum süreci geçirmektedir. Toplumsal kültür oluşumunda olduğu gibi örgütlerde de örgüt kültürü belirli etkiler ve süreçler sonucu oluşmaktadır (Uğuz, 1999: 15). Örgüt kültürünün oluşum aşamaları şu şekilde açıklanmaktadır. Birinci aşamada; Örgütlerin kuruluşu sırasında örgütün kurucusunun belirli bir görüşü ve inancı bulunmaktadır. Bu inançlar kurucunun aldığı eğitimine, deneyimine, çevreyle ilgili bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar kurucuyu bir hamlede bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya toplayarak bir ürün ortaya koymaya iter. Bu aşamada örgütün tüm üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmaktadırlar ve davranışlar kurucu tarafından istendiği biçimde yönlendirilmektedir.

İkinci aşamada; İstenilen sonuçlara ulaşmış yönetici tarafından yönlendirilen davranışlar tüm üyeler tarafından benimsenen tecrübeye dayalı inançların bir referans kriteri olarak kullanılması olasıdır. Bu inanç sayesinde sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir. Diğer yandan kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacaktır.

Üçüncü aşamada; istenilen sonuçların alındığına ikna olan örgüt üyeleri sonuçlardan çok nedenlere odaklanmaktadır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olacağı kesinleşir. Son aşama olan dördüncü aşamada; paylaşılan değerler örgüt üyeleri ve tüm yöneticiler tarafından sorgusuz sualsiz, örgüt üyelerinin bilinçli olarak farkında olmadıkları noktaya kadar gittikçe artarak daha fazla kabul edilmektedir. Bu değerler davranışları otomatik yönlendirmektedir (Gagliardi, 1986: 121). Örgüt Kültürünün oluşum aşamalarında da görüldüğü üzere örgüt kültürünün oluşumunda yönetimin rolü üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle yönetim ile yönetici bütünleştirilmelidir. Çünkü temel itibarıyla, örgütlerde yönetim fonksiyonunun yürütülmesi yöneticiler aracılığıyla gerçekleşir. Yürütme fonksiyonunun da başı olan

yöneticiler örgüt kültürünün oluşmasında en etkin faktördür. Personel seçimindeki rolü, duygu düşünce ve hayat tarzı, inançları ile bir bakıma yöneticiler örgüt kültürünün temelini oluşturur ve devamlılığını sağlar (Uğuz, 1999: 15).

Ayrıca örgüt kültürü bir yandan örgüt içerisindeki bireylerin oluşturduğu unsurları içerirken diğer yandan içinde yaşadığı toplumun yapısına da benzemektedir. Oluşum süreci boyunca pek çok kültürün etkisinde kalan bu kültürel yapı kolay oluşturulmamıştır. Hali hazırda var olan bir örgütün sahip olduğu bir kültürel yapı vardır ve var olan bu kültürel yapının geliştirilmesi, gerektiğinde değiştirilebilmesi veya devamlılığının sağlanması söz konusudur. Yeni oluşturulacak bir örgüt için ise yeni kültürel yapının oluşturulması söz konusudur (Özdemir, 2006: 12).

## 1.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ETKENLER

Örgütler insanlar tarafından oluşturulan gruplardan meydana gelmektedirler. Örgütleri oluşturan gruplardaki insanların sahip olduğu kişilik özellikleri, doğdukları yer ve şu anda ikamet ettikleri yerin kültürü, yetiştikleri sosyo-demografik yapı yani örgüt dışı etkenler örgüt kültürünün oluşumunda etkilidir. Bunun yanı sıra örgütün faaliyette bulunduğu toplum, faaliyet gösterdiği sektör, örgüt amaçları ve hedefleri gibi örgüt içi etkenler de örgüt kültürünün oluşumunda etkilidir. Bu doğrultuda örgüt kültürünü etkileyen etmenleri dış etmenler ve iç etmenler olarak ayırmak mümkündür. Örgüt kültürünü etkileyen dış ve iç etkenleri şu şekilde açıklamak mümkündür.

### 1.8.1. Dış Etkenler

Örgüt kültürüne etki eden dış etkenler devlet ve yasalar, rekabet ve rakipler, toplumun yapısı ve kültürel özellikleri, örgütün faaliyette bulunduğu sektör, tüketici grupları gibi dış etkenlerden oluşmaktadır. Bu etkenlerin toplamı örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen bu etkenlere bakıldığında örgütte işlerin nasıl yürüdüğü ve çalışanların beklentilerinin neler olduğuna dair fikir sahibi olunabilmekte, örgütle ilgili bütüncül bir öngörü sağlanabilmektedir (Kurt, 2009: 29).

### 1.8.2. İç Etkenler

Örgüt kültürü ve örgütün iç çevresi bir bütün olarak değerlendirilmekte, bu nedenle örgütün iç çevresi ve örgüt kültürü aynı anlamı ifade etmektedir. Bu nedenle iç etken olarak ifade edilen her şey örgüt kültürü olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde örgüt kültürünü etkileyen iç etkenler faaliyet alanı, amaç ve hedefler, yönetim, üretim tipi ve kurucular gibi iç etkenler olarak sıralanmaktadır (Berberoğlu vd., 1998: 34).



## 1.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI

Bir örgütün diğer örgütlerden ayrılması ve çalışanların örgüte aidiyet duygusunun artması örgüt kültürü ile sağlanmaktadır. Örgüt kültürü, eşit ve uygun davranışlarda bulunarak örgütü bir arada tutmaya ve devamlılığı sağlamaya yaramaktadır (Karaman, 2020: 26). Bununla birlikte örgüt çalışanlarının başarı ve yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymaları örgüt kültürü ile teşvik edilir. Çalışanların mesleki başarıları ve kariyer gelişimleri için ihtiyaç duyabilecekleri her türlü yardım ve destek örgüt yönetimince karşılanır. Örgüt çalışanları arasındaki rekabet ve işbirliği dengesi iyi bir şekilde kurulmuştur. Çalışanlar bir yandan mesleki konularda kendi aralarında rekabet içerisindeyken bir yandan da karşılıklı işbirliği ve dayanışma içerisinde olmaları konusunda teşvik edilirler. Çalışanlar sorumluluk almaları için teşvik edilirler ve sorumluluklarını üstlenmekten kaçınmazlar (Tekeler, 2019: 38).

Motivasyon örgüt kültürünün örgütler açısından en önemli sonuçlarından biridir. Örgüt üyelerinin motivasyonunun sağlanması örgütün bulunduğu çevreden edindiği kültüre ve bunun ardından oluşan yönetim şekline göre değişiklik göstermektedir (Ergül, 2005: 69). Motivasyon ve örgütsel bağlılığın sağlanması için örgüt kültürü; örgüt çalışanlarına ortak değerler, kavramlar ve dil sağlar, çalışanların ve grupların örgütteki rollerini belirler güç ve statü dağılımını, çalışanlar arası ilişkileri ve ödül-ceza sisteminin düzenlenmesini sağlar. Bu çerçevede örgüt kültürü tüm örgütsel etkinliklere kazandırılan bir örgüt ideolojisini ifade etmektedir. Örgüt kültürü dış uyum sağlanması adına örgüt misyonunu, stratejilerini amaçlarını ve bu amaçlar için izlenecek yolları tanımlayabilir (Meydan, 2010: 7).

Örgüt kültürü güçlü ve zayıf örgüt kültürü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; güçlü kültüre sahip örgütlerin çalışanları daha az işten ayrılma eğilimi göstermekte ve örgütün çalışan davranışlarını istenildiği şekilde yönetmesi mümkün olmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde temel değerler benimsenmekte, korunmakta ve paylaşılmaktadır. Örgütün temel değerleri ne kadar çok çalışan tarafından benimsenirse ve çalışanlar bu değerlere ne kadar bağlıysa kültür o derece güçlüdür. Güçlü kültüre sahip örgütler çalışanlarına kılavuzluk etmektedir. İşlerinin daha anlamlı hale gelmesini sağlamaktadırlar. Zayıf kültüre sahip bir işletme ise, değerlerin ve davranış şekillerinin belirlenmemesinden dolayı çalışanların davranışları üzerinde yeterince etkili değildir (Görmen, 2017: 365).

Örgüt kültürünün sonuçlarından birisi de örgüt üyeleri arasında oluşabilecek çatışmalar üzerindeki etkisidir. Bir örgütte, herhangi bir konuda oluşabilecek çatışmalar, kişisel olarak geliştirilen tutum ve davranışların şekli grup içi ve gruplar arası büyük önem arz etmektedir. Özellikle turizm sektöründe sunulan ürünün hizmet olması ve hizmetlerin soyut, elle tutulamayan ürünlerden oluşmasından ve bu ürünlerin sunumunda otomasyonun belirli alanlarda kullanılması işlerin insan gücü ile yerine getirilmesini mecburi kılmaktadır; bu nedenle çeşitli sebeplerle çalışanlar arasında örgüt içi veya örgüt dışından kaynaklanan çatışmalarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu çatışmalar işlerin aksamasına ve istenildiği gibi yerine getirilememesine neden olarak örgüt verimliliği için kötü sonuçlara yol açacaktır (Kocaman vd., 2012: 170). Ancak örgüt kültürü bu olumsuzlukların önüne geçmektedir.

Örgütlerde çalışan bireylerin, çalıştıkları işletmelerde kalması ve çalışmaya devam etmesindeki en önemli etken, bireyin kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Fakat bu her çalışan için geçerli değildir. Her çalışan mutlu ve huzurlu bir şekilde işlerinde çalışmamaktadır. Bazı çalışanlar çeşitli sebeplerle zorunlu olarak çalışmaktadırlar. Böyle bir durumda ruh çöküntüsü ve bozulma, tatminsizlik denilen psikolojik rahatsızlıklar açığa çıkmaktadır. Bu tür psikolojik rahatsızlıkların çalışanlar için olumsuz etkileri olduğu gibi örgüt içindedeki olumsuz etkiler meydana getirmektedir. Bu sebeple örgüt kültürü bu noktada ortaya çıkmakta ve bu rahatsızlıkların giderilmesinde önem arz etmektedir. Nitekim örgüt kültürü örgütteki uygulamaların ve süreçlerin standartlaştırılmasını ve rasyonelleşmesini sağlar. Çalışanların psikolojik olarak rahatsız oldukları hususların örgütün kültürü gereği ortaya çıktığı açıklanabilirse, çalışanlar tarafından bu durumu normal algılanabilmektedir (Özdevecioğlu, 1993: 13).

Örgütlerin gelişimini etkileyen unsurlardan bir tanesinde çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşmasıdır. Örgütlerde yabancılaşmanın artması ile çalışanlardan beklenen performansın azalması, örgüt kültürünün zayıflayacağı ve çalışanların güven duygusunun azalması gibi sonuçlarla karşılaşılacaktır (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 36).

#### 1.10. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İnsan unsuru örgütlerin temel yapı taşını oluşturmaktadır Otel işletmeleri insanın insana hizmet sunduğu ve insan ilişkilerinin en yoğun olduğu örgütlerdir. Hizmet işletmelerinde üretim ve tüketim eş zamanlı bir şekilde gerçekleşirken hizmetler bir kültür çerçevesi içerisinde sunulmaktadır. Örgüt kültürü otel işletmelerinde tam olarak

bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü kapsamında tasarlanan hizmetler, misafirlerin tatmin olmuş şekilde hizmet deneyimi yaşamalarında önemlidir (Altunay, 1999: 72). Otel işletmelerinde örgüt kültürü, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmelerini sağlayacak sembol inanç, normlardan oluşan ve çalışan davranışlarına yön veren sistem olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak otel işletmelerinde çalışanların hem iş hem de sosyal yaşamlarında daha mutlu ve verimli olmalarına katkı sağlamaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanları için bir kimlik oluşturmakta ve örgütsel bağlılık oluşturur. Çalışanlara nerede ne şekilde davranmaları ve nasıl söylemlerde bulunmaları gerektiği konusunda fikir ve örgütü bir arada tutma görevini üstlenir (Simpson & Cacioppe, 2001: 396). Çalışanları elde tutmak ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmelerini sağlamanın bir yolu da çalışanların sahip oldukları iş değerlerine saygılı olmaktan geçmektedir. Bunun nedeni, çalışanların iş değerleri ile örgütü, örgütün de sahip olduğu örgüt kültürü unsurlarıyla çalışanların iş değerlerini etkilemesidir. Bu noktada özellikle yönetsel becerilere sahip çalışanlar örgütün kuruluş aşamasında ve sonrasında örgüt kültürünü etkilemektedirler. Çalışan memnuniyetinin elde edilebilmesi, örgüt kültürünün iş değerleri ile olumlu ilişkisi ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple iş değerlerinin örgüt kültürü aracılığıyla değişime uğrayıp uğramadığı sorusu otel işletmeleri açısından önem teşkil etmektedir (Özkan ve Gümüş, 2013: 2).

Çalışanların iş değerlerinin örgüt kültürü aracılığıyla değişime uğramasının yanında önemli ve örgüt kültürü oluştururken dikkat edilmesi gereken, bir noktada dış çevrede gerçekleşen değişimlerdir. Özellikle turizm sektörü gibi değişime aşırı derecede duyarlı olan sektörlerde, tüketicilerin tüketim taleplerinde olan değişimleri karşılamak ve rekabet avantajı elde edebilmeleri, sürdürülebilirliklerinin sağlanması için önem arz eden bir unsur haline gelmiştir. Turizm sektörü açısından düşünüldüğünde hemen hemen tüm örgütlerin aynı avantajlara ve olanaklara sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle farklılık oluşturmanın çok büyük öneminin olduğu bir sektörde, kaliteden ödün vermeden farklı hizmetler ortaya koymak için örgüt içi iletişim sisteminin kusursuz olması, çalışanları ortak amaç ve hedefler etrafında toplamak ve tüm çalışanlara kılavuzluk edebilecek bir sisteme ihtiyaç vardır. Bu noktada örgüt kültürü sektör fark etmeksizin önemle üzerinde durması gereken bir konu olma özelliği taşımaktadır (Tekeler, 2019: 39).

## 1.11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

İşgörenlerin kendilerini açıklarken kullandıkları ifadeler, algıladıkları örgütsel kimlik ile benzer özellikler taşıdığı sürece gelişen iletişime örgütsel özdeşleşme denilmektedir(Nartgün ve Kalay, 2014: 1363). Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile örgütlerin değişen çevreye ve belirsizliklere adapte olmalarını sağlayacak yeni yöntemler, örgütlerin yeni arayışlar, yeni araçlar, yeni yönetim tarzları geliştirmelerini mecbur kılmıştır. Çevreden gelen bu olumsuzlukları aşmak için geliştirilen yeni yönetim tarzları kapsamında, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme gibi denetleme mekanizmaları örgütlerde uygulanmaya başlanmıştır. Örgüt kültürü ile birlikte örgütte oluşturulan olumlu ortam, çalışanların örgütü evleri gibi görmelerine ve daha verimli çalışmalarını, örgütle bütünleşmelerini ve özdeşleşmelerini sağlamıştır. Dolayısıyla, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme gibi kavramlar ile örgüt içerisinde verimlilik ve performans artmış, yeni organizasyon yapıları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu nedenle örgütlerin değişen çevreye uyumu ve sürekliliğinin sağlanması adına bu iki kavram yol gösterici olmaktadır (Korkmaz vd., 2017: 77).

Çalışan açısından incelendiğinde, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemek birkaç nedenden dolayı önemlidir. Çalışanların örgüt kültürü ve özdeşleşme düzeylerinin belirlenmesi çalışanların örgütsel performansı için önem arz etmektedir. Örgüt kültürü ve özdeşleşme düzeyleri, çalışanların davranışları ve iş tutumları ile ilgili olduğu için örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır (Riordan vd., 1997: 402).

Literatürde örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalardan Poul Schrodts'un 2002 yılında perakende satış örgütleri çalışanları üzerinde örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün alt boyutu olarak açıkladığı örgütsel moral boyutunun tek başına anlamlı olarak örgütsel özdeşleşmenin %56'sını açıkladığı sonucunu ortaya koymuştur (Schrodt, 2002: 188). Jun ve arkadaşları ise geleneksel kültürün örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemiş bunun için Çinli çalışanların algıladıkları örgütsel özdeşleşme kanallarını analiz etmiştir. Çin geleneksel kültürünün özelliklerini esas alarak geleneksel kültürü, dışsal motivasyon, norm ve kuralları mantıklı hale getirmek, lider modelleme, davranış tutarlılığı ve alt çalışanları dikkate alma ile ilgili beş faktörden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile geleneksel kültür

arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak, davranış tutarlılığı ve alt çalışanları dikkate alma boyutlarının diğer boyutlara göre örgütsel özdeşleşme üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Jun vd., 2009: 343-357).

Doğanlı (2019) çalışmasında örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini rekabetçi değerler modeline göre değerlendirmiştir. Klan kültürünün çalışanlara verdiği sürekli gelişim ve işbirliğine yönelik amaç doğrultusunda oluşan iklimin örgütsel özdeşleşmeyi oluşturacağını savunmuştur. Bununla birlikte; Adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde yenilik ve değişimin sürekli desteklenmesi ve benimsenmesi sayesinde örgütsel özdeşleşmenin oluşabileceğini; piyasa kültüründe pazar lideri olma, yüksek kazanç, verimlilik gibi amaçları benimseyen örgütlerin çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artacağı; hiyerarşi kültüründe ise prosedürlere bağlı politikaların ve kontrol mekanizmalarının yoğun olmasının örgütsel özdeşleşmeyi sağlayacağını vurgulamaktadır (Doğanlı, 2019: 79).

## 1.12. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık işgörenlerin çalıştığı örgüte yönelik hissettiği bağın bir ifadesidir (Yıldız, 2013: 853). Örgüt kültürü ise örgütlerin örgüt başarısı ve içsel çevrelerinin önemli bir unsuru olan kuramsal bir olgudur. Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirdiği iç ve dış çevredeki olgulardaki değişim, örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Küreselleşmeyle birlikte hızla değişen günümüz ortamında, örgütün ürün ve hizmetlerinden yararlanan müşteriler tedarikçi ve dağıtım kanalları ve devlet ve diğer kuruluşlar örgütlerin bu değişime ayak uydurmalarını ve beklentilerini karşılamalarını beklemektedirler.

Günümüzde bu isteklerin yerine getirilmesi, rekabet avantajının sağlanması, verimliliğin artırılması ve yaratıcılığın desteklenmesi ile mümkün olacaktır. Rekabet avantajının sağlanması, örgüt içerisinde verimliliğin artırılmasına ve yaratıcılığın desteklenmesine, çalışanların örgüt hedefleri ile doğru orantılı olarak motive edilmelerine ve çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusu oluşturmaya ve örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarını bütünleştiren bir örgüt kültürü oluşturmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık duygusunun yüksek olmasının, örgüt amaçlarını daha fazla benimsemelerine ve daha fazla çaba sarf etmelerine neden olması beklenmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklığa kavuşturmak, bağlılığa sebep olan kültür özelliklerinin neler olduğunu belirlenmesi

konusunda yöneticilere kılavuzluk edecektir (Kaya, 2008: 121). Çalışanların iş deneyimlerinden elde ettikleri kazanımların, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkide önemli bir yeri olduğu ve örgüt bağlılığın türlerinden olan normatif ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkisinin altında birçok nedenin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu nedenlerden biri örgüt kültürünün örgütün çevresiyle olan ilişkilerinde örgütsel bağlılığın yardımcı olarak gelişmesidir (Al-Emadi & Marquardt, 2007: 64).

Literatürde örgüt kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde 1994 yılında Sugato Lahiry tarafından yapılan çalışmada Meyer ve Allen'in ortaya koyduğu üç bağlılık boyutu olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgüt kültürü envanterinin üç ana şablonu olan pasif/savunmacı kültürler, agresif/savunmacı kültürler ve yapıcı kültürler ile bağdaştırılmış ve yorumlanmıştır. Hindistan kamu sektöründe faaliyette bulunan sanayi kuruluşunun 188 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada pasif savunmacı kültür-devam bağlılığı, agresif savunmacı kültür-normatif bağlılık ve yapıcı kültür-duygusal bağlılık şeklinde oluşturulan ikililere yönelik ilişkilendirme için varsayımlar netliğe kavuşmamıştır. Çalışmanın yapıldığı döneme ait literatürdeki çalışmalar kültür ve bağlılık arasında gözle görülebilir bir ilişkinin var olması gerektiğini ortaya koysa da, kültür ve bağlılığı destekleyen üretkenlik, liderlik davranışı, iş tatmini gibi ilave değişkenlerin de gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır (Lahiry, 1994: 50-51).

Erkmen ve Bozkurt (2011: 220) tarafından örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın incelendiği bir diğer çalışmada, istatistiksel açıdan örgüt kültürü ve bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün özellikle duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu; dolayısıyla çalışanların örgüt kültürünü ve değerlerini örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla daha kolay benimseyecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Taylor ve arkadaşları tarafından çok uluslu şirketlerde örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim yönelimlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışmada ise; yüksek performans ile tanımlanan insan kaynakları yönetimi ve yüksek uygulanabilirlik ile tanımlanan örgüt kültürüne yönelik çalışmaların çalışanların bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Taylor vd., 2008: 501). Chen (2004: 436) ise örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tipleri çerçevesinde incelemiştir. Dönüşümcü liderlik tipinin öne çıktığı örgütlerde etkileşimci liderlik tipinin hâkim

olduğu örgütlere kıyasla örgüt kültürüne verilen önemin daha çok olduğu ve bunun sonucu olarak daha yüksek bir bağlılık oluşacağı belirtilmiştir.

Erdem (2007)'in Elazığ il merkezindeki hastane çalışanları üzerindeki araştırmasında ise; örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en güçlü kültür tipinin klan kültürü olduğu; dolayısıyla hastanelerde klan kültürünün daha çok örgüte bağladığı, örgütsel bağlılık ve pazar kültürü arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve pazar kültürünün öne çıktığı hastanelerde örgütsel bağlılığı azaltacağı ifade edilmiştir (Erdem, 2007: 75).

Sonuç olarak yapılan araştırmalar bireysel hedefleri destekleyici ve insan odaklı örgüt kültürü atmosferinin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütler çalışanlarına sundukları birleştirici, katılımcı ve esnek iş atmosferi çalışanların yetenek, üreticilik ve motivasyonlarını arttırmakta ve bağlılıklarının artmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü çalışanların örgüt kimliği ile özdeşleşmelerini, örgüt değerleriyle bütünleşmelerini ve çalışanların pozitif duygularının ortaya çıkmasını sağlarken çalışanlar ve örgüt arasındaki bağın güçlenmesinde önemli bir role sahiptir (Manyas, 2018: 84). Örgüt kültürünün, çalışanların örgüte bağlanmalarını sağladığı ve zayıf bir kültüre sahip örgütlerle çalışanların uzun süreler bağlı kalmalarının güç olduğu açıktır. Kısacası çalışanların örgütlerine daha çok bağlanmaları, örgüt kültürünü kabul etmeleri ve özümsemeleri ile doğrudan ilişkilidir (Gültekin, 2013: 117).

### 1.13. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

İşten ayrılma niyeti işgörenin, örgüt ortamındaki koşullar ile ilgili tatminsizliği nedeniyle meydana gelen bir durumdur (Seyrek ve İnal, 2017: 64). Örgütlerin rakiplerinden ayrılmaları, çalışanlarca kabul görmüş ve uygulamaya konulmuş örgüt kültürü ile mümkündür. Örgütlerin ve çalışanların amaç ve hedeflerini bir bütün haline getirmeyi başaran örgüt kültürlerinde çalışanların motivasyonunun yüksek seviyede olacağı ve işten ayrılma niyetlerinde azalma görüleceği düşünülmektedir (Çakır, 2019: 60). Örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti kavramları literatürde birçok kez farklı kavramlar ile birlikte incelense de bu iki kavramın beraber incelendiği araştırma sayısına daha az rastlanmıştır. Örgütlerin işleyişleri yani kültürleri işten ayrılma niyetinin oluşmasını, sağlayan ve bu kararın verilmesinde en önemli etkenlerin başında

gelmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti kavramları birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır (Dönmez, 2019: 74).

Literatürdeki örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde; Carmeli 2005 yılında yaptığı çalışmada, örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ve davranışı arasındaki ilişkiyi örgüt kültürünün toplumsal kaynaşma, işi sorgulama, iletişim, yenilikçilik ve güvenden oluşan beş boyutu kapsamında incelemiştir. İsrail sağlık sektöründe çalışan sosyal hizmet uzmanları üzerinde yapılan çalışmada, örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlığı azalttığı ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün yenilikçilik boyutu hariç diğer boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkiye sahip değilken örgüt kültürü yenilikçilik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Carmeli, 2005: 117). Çakır ve Keleş (2019: 258), örgüt kültürü, motivasyon ve işten ayrılma ilişkisini çalışan anneler üzerinde incelenmiştir. Çalışmada otoritenin hâkim olduğu güç kültürünün, çalışanların motivasyonu üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve işten ayrılma niyetini attırdığı ifade edilmiştir. Bu nedenle örgüt içerisinde örgüt kültürünün şekillenmesi gerektiği çalışanların örgüt içerisinde sosyal sorumluluk projelerinde görev alması ve örgüt kültürüne uygun çalışanların motivasyonu arttıran projelerde etkin rol almalarının sağlanması 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışan annelerde işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiş. Ayrıca örgüt kültürünün şekillenmesinin çalışan katılımıyla gerçekleşebileceği ve motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu ifade etmiştir.

Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirlemek amacıyla Akgün ve Yıldırım (2020: 4151) tarafından İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde saha çalışması yürütülerek gerçekleştirilen çalışmada, hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu; girişimcilik, açıklık, gelişim, kuralcılık kültürlerinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

Araştırmanın bu kısmında öncelikle örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı, önemi ve kapsamından bahsedilerek örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili bilgiler verilmiştir. Sonrasında örgütsel özdeşleşme kavramına ilişkin konulara yer verilmiş ve turizm işletmelerinde örgütsel özdeşleşmenin önemi vurgulanarak, örgütsel özdeşleşme



kavramının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilişkisi incelenmiştir ve örgütsel özdeşleşmenin sonuçları aktarılmıştır.

## 2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Günümüzde örgütler tarafından önemi gittikçe artan bir kavram haline gelen örgütsel özdeşleşme için örgütler çalışanların ne derecede özdeşleşme yaşarlarsa o derecede performans göstereceklerini varsayılmaktadır. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme süreci ve çalışanlarda bu kavramı ortaya çıkartan etmenler örgütler için önemli hale gelmiştir (Güneri, 2020: 102). Çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi gibi hissetmeleri, psikolojik olarak bağ kurmaları ile oluşan örgütsel özdeşleşme, başarı ve başarısızlıkta örgütte kalma isteği olarak örgütlerde istenilen pek çok davranışın öncülüdür. Örgütsel özdeşleşmenin arttırılması örgüt başarısında önemli bir role sahiptir (Turunç ve Çelik, 2010: 184). Özdeşleşme kavramı Türk Dil Kurumu Türkçe Büyük Sözlüğünde; “ *Bir nesne veya bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümsemesi ya da onunla bir bütün olması*” olarak tanımlanmaktadır. Yine aynı sözlükte özdeşleme kavramının İngilizce karşılığı identification olarak ifade edilmektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı literatürde pozitif örgütsel davranışlar içerisinde 2000’li yıllarda incelenmeye başlanmıştır. (Atakişi, 2020: 27).

Literatürdeki tanımlar incelendiğinde; özdeşleşme kavramı ilk olarak ünlü psikanalizci Sigmund Freud tarafından 1922 yılında “*Başka biriyle duygusal bağ kurma*” olarak dar anlamda ifade edilmiştir. Daha Sonra Lasswel (1965) özdeşleşmeyi; milliyetçilik gibi grup özdeşleşmelerini ifade eden daha geniş anlamda değerlendirmiştir (Gautam vd., 2004: 302). Örgütsel davranış literatüründe örgütsel özdeşleşmeye yönelik ilk çalışma 1943 yılında Edward Tolman tarafından yapılmıştır. Araştırmacı çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi “*Örgütün geleceği çalışan bireyin geleceği, örgütün amacı çalışan bireyin amacı, örgütün başarısı çalışan bireyin başarısı, örgütün prestiji çalışan bireyin prestiji*” şeklinde ifade etmiştir (Tolman, 1943: 143).

Örgütsel özdeşleşme kavramına ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından getirilen tanımlamalar şu şekildedir; “*Örgütsel veya başka bir düzeyde bireylerin kendilerini sosyal ortamda bulunan diğer unsurlara bağlanma süreci*” (Cheney, 1983: 342). “*çalışanların başarıda ya da başarısızlıkta örgüte ait olma veya örgütle birlik olma algısı*” (Mael & Asforth, 1992: 103). “*Bireyin kendini ve örgütünü açıklamada seçmiş olduğu ifadelerin benzeşme düzeyi*” (Dutton vd., 1994: 256). “*Çalışan bireyin kendisini*

*ifade ederken kullandığı nitelikler ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde var olan nitelikler ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesi”* (Kaplan, 2013: 84). Tüm bu farklı tanımların ortak özelliği, örgüt çalışanın örgüt üyeliğini kişiliğiyle ya bilişsel olarak kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, örgütün norm ve değerlerini özümsemesi gibi ya da duygusal olarak örgütün bir parçası olmaktan gurur duyması gibi veya her iki şekilde birden ilişkilendirilmesinden söz etmesidir (Ricketta, 2003: 361).

Örgütsel özdeşleşme kavramının yıllar içindeki gelişimi incelendiğinde özdeşleşmeye yönelik ilk model March ve Simon tarafından 1958 yılında geliştirilmiştir. 1960’lı ve 1970’li yıllara gelindiğinde ise örgütsel özdeşleşme yaklaşımının yoğun bir şekilde ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Patchen, Lee, Brown, Hall, Nygren ve Schneider çalışmalarıyla örgütsel özdeşleşme teorileri ortaya çıkmaya ve gelişmeye başlamıştır. 1980’li yıllarda ise örgütsel özdeşleşmenin analizine yönelik ilk ölçek 1983 yılında Cheney tarafından geliştirilmiştir. Daha sonrasında Ashfort ve Mael’in 1989 yılında yaptıkları çalışma örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel psikolojiye uyarlamasında öncülük etmiş ve bir klasik haline gelmiştir.

Çalışma Tajfel ve Turner tarafından geliştirilen ”Sosyal Kimlik Teorisi” üzerine yoğunlaşmış ve örgüt literatürüne uyarlanmış ve örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturmuştur. 1990’lara gelindiğinde Mael ve Ashforth önemli çalışmalarda bulunmuş 1992 ve 1995 yıllarındaki çalışmaları örgütsel özdeşleşme literatürü içerisinde önemli çalışmalar olarak kabul edilmiştir. Daha sonra Dutton, Dukerich ve Harquail 1994’te önemli çalışmalardan birini gerçekleştirmiş ve örgütsel özdeşleşme kavramı ile örgütsel kimlik ilişkisini ortaya koymuşlardır. 2000’li yıllar ve günümüze gelindiğinde 2001’de Van Dick tarafından örgütsel özdeşleşme ile ilgili önemli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran ise örgütsel özdeşleşmeyi dört boyutta ele almasıdır. Daha sonraki çalışmalarda yine bu konuya odaklanmış ve kavramı zenginleştiren çalışmalar olmuşlardır (Temel, 2016: 98-99).

Örgütlerin günümüzde insan yaşamındaki yeri ve önemi farklı bir boyuta evrilmiştir. Bu nedenle yaptığı işten zevk alan ve örgütünden memnun olan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanmakta, benimsemekte ve özdeşleşmektedirler. Diğer yandan günümüzde çalışma şartları çalışanlar yararına iyi yönde gelişse de, çalışanlar yine de olumsuzluk ve zorluklarla mücadele etmektedirler. Bu olumsuz koşullar çalışanlarda işten ayrılma niyeti, stres, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle örgütler, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabet

avantajı elde etmek için örgüte karşı bağlılığı ve özdeşleşme duygusu yüksek çalışanları örgütte bulundurma isteğindedirler. Ayrıca çalışanlar da uzun yıllar çalışabilecekleri ve olumlu duyguları ortaya çıkartan bir örgüt arayışındadırlar (Sökmen ve Şimşek, 2016: 615).

Örgütlerin uzun dönemli hedefleri için bir başarı faktörü, günümüzde örgütün iç müşterisi olan çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla çalışanların örgüte aidiyet duygusunu güçlendirmek çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini arttırarak uzun vadeli hedeflere daha az kaynak kullanarak ulaşmayı mümkün kılacaktır (Polat, 2009: 17). Örgütsel özdeşleşme seviyesi bir üyenin kişiliğinin örgüt üyeliğine bağlılık derecesini ifade etmektedir. Örgüt üyeliği bireyin kişiliğinde diğer sosyal gruplardaki üyeliklerinde daha hayati bir pozisyonda ise, yani merkezi bir yerde ise bu bireyin özdeşleşme derecesi yüksek seviyededir (Karabey ve İşcan, 2007: 232).

Özdeşleşme ile insanlar psikolojik ihtiyaçlarını gidermekte, aidiyet duygusu hissetmektedirler. Örgütlerin yöneticileri ise belirsizlikleri giderdiği ve verimliliği arttırdığı düşüncesiyle özdeşleşmeyi arttırmak isteği içindedirler. Özdeşleşme iş yaşamında bireyde mutluluk ve huzur duygusu ortaya çıkartır. Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar çalıştığı örgütleri evleri gibi görürler ve verimlilikleri olumlu etkilenir. Çalışanların özdeşleşme düzeyinin yüksek seviyede olduğu örgütlerde, çalışanların arzu ve istekleri yerine getirildiğinden veya çalışanlar destek gördüğü için iş tatmini ve değerlilik hissi artmaktadır (Sune, 2016: 30).

Örgütsel davranış alanında önemli bir kavram olan örgütsel özdeşleşmenin yönetim biliminin odak noktalarından biri olmasının sebeplerinden bir tanesi de örgütsel özdeşleşmenin örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi gösteren kilit bir kavram olması; bununla birlikte, örgütteki önemli davranış ve tutumları ifade etmek ve öngörüle bulunma yeteneğine sahip olmasıdır. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme literatürünün, çalışanın örgütün yanında olacak şekilde gelişmesi çok önemlidir (Edward, 2005: 207).

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri dış çevre koşullarındaki değişimler, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin önemini arttırmıştır. Günümüzde örgütler çalışanlarından çalıştıkları örgütlere karşı sadakat duygusuna sahip olma, işten ayrılma niyetine girmeme ve örgütlerini sevme gibi duyguların dışına çıkmalarını beklemekte, diğer bir ifade ile örgütü kişisel kimlikleri ile özdeşleştirmelerini istemektedirler. Çalışanların

kendilerini örgüte üye olarak tanımlarken gurur duymasını sağlamak, örgüt üyeliğinin kişiliklerinin önemli bir parçasını sağlamak, günümüzde sürdürülebilir başarıların elde edilmesinde kilit bir öneme sahiptir (İşcan, 2006: 161).

Ancak tüm bunların sağlanmasında en önemli şartlardan bir tanesi de çalışanın örgütte adaletin eşit şekilde dağıtıldığına olan inancıdır. Çünkü örgütte kararların adil alınması ve uygulamaya koyulması, üstlerin rollerinin gerektirdiği sorumlulukların ötesine geçmesi, çalışanların birbirleriyle işbirliği içerisinde olmaları, gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınılması, iş hayatına katılım sorumluluğunun olması ve çatışmalardan kaçınma gibi davranışların artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, çalışanın adil bir örgütte çalıştığını hissetmesi, örgütü ile bağ kurmasına ve örgüt açısından olumlu davranışlar sergilemesine katkı sağlayacaktır. Örgütsel özdeşleşme açısından bakıldığında; kariyer geliştirme performans ve ödüllendirme, terfi gibi uygulamaların adil ve eşit şekilde uygulamaya konması ve işgörene uygun bir dille ifade edilmesinin, örgütsel özdeşleşme bakımından önemli etkileri olacaktır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 252).

Sonuç olarak örgütsel özdeşleşme çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, çalışanlara psikolojik olarak olumlu katkılar sağlarken örgüt yöneticileri açısından örgütlerine işin sorumluluğunu alan, verimli ve motive olmuş çalışan kazandırmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme sayesinde hem çalışan hem de örgüt fayda elde etmektedir (Yılmaz, 2019: 16).

## 2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER

Aşağıda örgütsel özdeşleşmenin dayanmış olduğu temel teoriler kapsamında iki ana başlık altında sosyal kimlik teorisi ve kendini sınıflandırma (benlik sınıflandırma) teorileri incelenmiştir.

### 2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi

1970'li yılların ortalarında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen *Sosyal Kimlik Teorisi*, grup üyeliğini, gruplar arası ilişkileri ve süreçleri inceleyen bir sosyal psikoloji teorisidir. Teori, grup üyeliğini örgütsel ya da biçimsel bir kavram olarak ele almak yerine, ait olmayı ve bizliği kapsayan psikolojik bir kavram olarak değerlendirilmekte ve grup üyeliğinin bilişsel ve anlamsal temelleri üzerine odaklanmıştır (Demirtaş, 2003: 123).

Sosyal kimlik teorisinin 1989 yılında Ashforth ve Mael tarafından örgütlere uyarlanması ile örgütsel özdeşleşme farklı bir bakış açısı kazanılmıştır. Geçmişten günümüze örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğu sosyal kimlik teorisinin örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğunu ifade etmiş ve sosyal kimlik teorisine dayandırarak kavram haline getirmiştir (Köse, 2009: 6-7).

Özdeşleşmenin temelini kişisel kimlik ve pek çok sosyal kimliği içeren iki temel noktadan oluşan sosyal kimlik teorisi oluşturmaktadır. Bu noktada özdeşleşme sosyal kimlik ilişkisi bireysel kimlik, bireyin kendisinden kaynaklı özellikler olan ilgi alanları ve yetenekleri kapsarken; sosyal kimlik, sırasıyla cinsiyet ve ırk gibi demografik özelliklerden kaynaklı ya da dini, kültürel kurumlar, eğitim ya da gruplar benzeri merkezi kuruluşlardan kaynaklı grup sınıflandırmalardan oluşmaktadır (Bhattacharya vd., 1995: 47).

Burada özdeşleşme ile kastedilen belirli bir kimliği veya kimlikler dizisini benimseme ve bağlanma durumudur. Kimliklerin açıklanması, kimliklerin isimlendirilmesini de beraberinde getirdiğinden bunun sonucunda değişen yeni kimlikler ortaya çıkmaktadır (Foote, 1951: 17).

Kimlik ve özdeşleşme önemli kavramlardır. Çünkü birey, grup veya örgüt gibi varlıkların takım oluşturma çabaları, stratejileri, sosyalleşme eylemleri ve örgüt geliştirme önceliklerini açıklama ile ilgilidir. Dolayısıyla kimlik ve özdeşleşme kavramları birçok örgütsel davranışın alt sebeplerini ve örgütsel grup olgusunun temellerini oluşturur. Kavramlar bütünlük ihtiyacından doğduğu için önemi bu ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Uzun dönem geçerli olacak diğer bütünlükler ile etkileşimli sürdürülebilirliğin sağlanması için örgüt, grup veya birey olması fark emeksizin her bütünlük için önemli bir soru olan “ben kimim” veya “biz kimiz” sorusunun cevabına ihtiyaç duymaktadır (Albert vd., 2000: 13).

Sosyal kimlik teorisinin sosyal kimlik ve bireysel kimlik arasındaki ayrıma ilişkin görüşü kişinin kimliğini üyesi olduğu grup/örgüt ile kazandığı yönündedir. Bunun sebebinin kişinin kendini ait hissettiği grup/örgüt atmosferi içerisinde diğer gruplara kıyasla daha pozitif hissetmesi olduğu ifade edilmektedir. Bireyin içerisinde yaşamını sürdürdüğü ya da sürdürdüğünü kalben hissettiği sosyal sınıflar (din, milliyet, siyasi görüş, tutulan takım vs.), sosyal kimlik teorisi içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Bu sınıflandırmalar bireyi diğerlerinden ayıran özelliklerdir ve bireysel kimliğin kazanılmasında önemli bir etkidir (Tapan, 2019: 26).

### **2.2.2. Kendini /Benlik Sınıflandırma Teorisi**

*Benlik Sınıflandırma Teorisi* olarak da bilinen *Kendini Sınıflandırma Teorisi*, 1999 yılında John Turner tarafından geliştirilmiştir. Teori kişisel ve sosyal kimliği birbirinden ayırarak, kişisel kimliğin herhangi bir grup/örgüt üyeliğine dayanmadığı, diğer yandan sosyal kimliğin bir grup/örgüt üyeliğine dayandığını savunmaktadır. Dolayısıyla teori bireyin davranışlarının sosyal veya kişisel kimliği bir durumun önem seviyesine göre, sosyal veya kişisel kimliğin getirdiği süreçler tarafından yönlendirildiğini ifade etmektedir. Aynı anda iki kimlikte ortaya çıkabilmektedir ve her ikisinde de sağlam bir etkileşim için gerekli olan motive edici davranışları harekete geçirebilmektedir (Trepte & Loy, 2017: 1).

Kendini sınıflandırma teorisi, sosyal kimlik teorisini temel alarak geliştirilmiş bir teoridir. Fakat iki teori arasındaki fark şu şekilde ifade edilebilmektedir. Kendini sınıflandırma teorisi grup/örgüt ortamında sosyal kimliği araştırırken sosyal kimlik teorisi bu gruplar/örgütler arası davranışlarda sosyal kimliği araştırmaktadır (Tıktaş, 2012: 58). Kendini sınıflandırma teorisi, bireylerin kendilerini üç farklı şekilde kategorize ettiklerini ifade etmektedir. Bunlar: (1) Bir sosyal grubun/örgütün üyesi olarak (kendi grubunu diğer gruplar ile kıyaslar), (2) İnsan olarak bir üst seviyede (kendini diğer türlerle karşılaştırır 'insan kimliği'), (3) Bir birey olarak alt seviyede (birey kendini diğer insanlarla kıyaslar 'kişisel kimlik') (Van Dick vd., 2005: 191). Başka bir deyişle, birey kendini kimlik bakımından kimseye benzetmez ise, kendi ihtiyaçlarını karşılama yolunu tercih eder; şayet benzerlik keşfederse, bir gruba/örgüte ait hissederse, grubun/örgütün amaçlarını benimseyip gerçekleştirmek için çaba sarf eder (Taş, 2016: 30).

Kendilik kavramının sosyal sınıflandırmaya tabi tutulması ile bireyin kendilik kavramı ortadan kaldırılmaktadır. Sosyal kimlik teorisinde bahsedilmemiş olan prototip kavramı, benlik sınıflandırma teorisinin temelini oluşturmaktadır. Prototipler hali hazırda var olan grup/örgüt üyelerinin belirtilen veya belirtilmeyen nitelikleri, duyguları, tutumları, inançları ve davranışlarının tümüdür. Prototipler grup/örgüt içerisindeki benzerlikleri ve farklılıkları meydana getiren ve çoğaltan öğelerdir. Grubun/örgütün bir üyesi olan bireyler grubun/örgütün prototipine uygun,

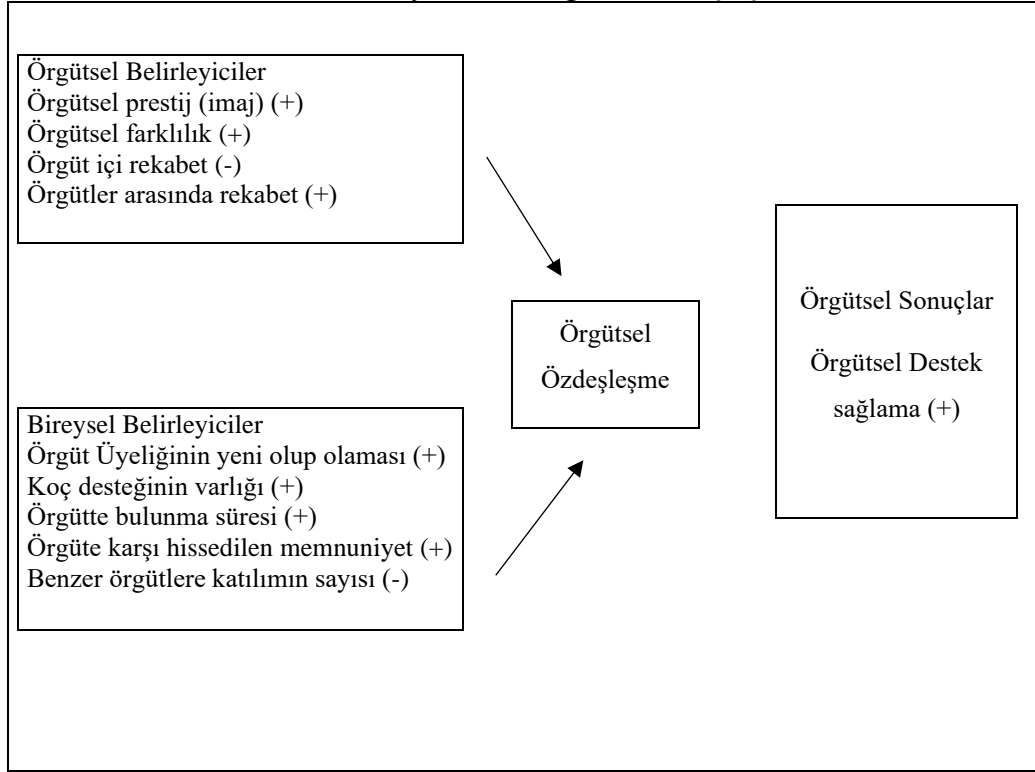
grubun/örgütün açıklayıcı ve herkes tarafından kabul görmüş niteliklerini taşırlar (Hogg & Terry, 2000: 44).

### 2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BELİRLEYİCİLERİ

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesine etki eden birçok öncül bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde özdeşleşmenin belirleyicilerinin bireysel belirleyiciler ve örgütsel belirleyiciler olmak üzere iki grupta toplandığı görülmektedir (Polat, 2009: 41).

Ashforth & Mael (1992) örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerini örgütsel özdeşleşme modeli üzerinde örgütsel belirleyiciler ve bireysel belirleyiciler olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır. Örgütsel belirleyiciler grubunun altında örgütsel prestij (imaj), örgütsel farklılıklar, örgüt içi rekabet, örgütler arasında rekabet olmak üzere dört belirleyici, bireysel belirleyiciler grubunda ise örgüt üyeliğinin yeni olup olmaması, koç desteğinin varlığı, örgütte bulunma süresi, örgüte karşı hissedilen memnuniyet, benzer örgütlere katılım sayısı olmak üzere beş belirleyici sıralamıştır.

**Şekil 1. Mael ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Modeli**



Kaynak: Mael & Ashforth, 1992.

Şekil 1'e göre örgütsel belirleyicilerin birincisi olan *prestij (imaj)*, üyelerin örgütün dışındaki bireylerin örgütü tanımlamak için başvurduklarına kanaat getirdikleri özellikleri tanımlar (Dutton & Dukerich, 1991: 547).

Örgütleri birbirlerinden farklılaştıran şey algılanışlarındaki değişikliklerdir. Çalışanların bakış açısından incelendiğinde, çalışanlar örgütü diğer örgütlerden farklı ve üstün olarak algılıyor ise örgütle özdeşleşme seviyeleri yükselmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyacaktır (Yavan, 2018: 30). Örgütü diğer örgütlerden, farklılaştıran maddi ve manevi imkânlar bir bütün olarak algılanmaktadır. Örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, işin özellikleri, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, örgütsel iletişim gibi kavramlar örgütsel farklılığın alt başlıklarını oluşturmaktadır (Atakişi, 2020: 44).

Örgütsel belirleyicilerden olan *örgüt içi rekabet ve örgütler arası rekabet* incelendiğinde, örgütler arası rekabet örgütler arasındaki farklılıkları açığa çıkararak çalışanların örgütlerini diğer örgütlerden ayıran yetenek ve özelliklerini fark edebilmelerine olanak tanımakta, dolayısıyla çalışanların bu farkı kavramaları örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Olumsuz bir kavram olarak ifade edilen örgüt içi rekabet ise, örgütlerin üst yönetimleri tarafından etkin bir şekilde kullanıldığında çalışanların özdeşleşme düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır (Karalar, 2015: 97). Örgüt içi rekabetin birazda olsa örgüt içi çatışma konusunu da içerdiği düşünülmektedir. Çatışma ve işbirliği birbirinin zıttı iki kavram olarak ifade edilmesine ve birinin olumlu birinin olumsuz bir kavram olarak tanımlanmasına karşın, hiçbir çatışmanın yaşanmadığı örgütlerde geri çekilme, kayıtsızlık ve örgüt faaliyetlerinin bozulması (entropi) gibi yapıların örgüte zarar vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgüt varlığının sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından azda olsa çatışmanın varlığı istenilen bir durumdur (Haslam vd., 2003: 102).

Bireysel belirleyicilerden ilki, *örgüte üyeliğin yeni olup olmaması* olarak ifade edilmiştir. Çalışanların bir örgütte yeni işe başlaması önceki iş deneyimlerinin yeni çalışmaya başladıkları örgütlerdeki iş yaşamlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışanların yeni örgütlerinde karşılaşacakları işe adaptasyon ve oryantasyon sürecinin çalışanları özdeşleşme süreci içerisine sokması beklenmektedir. Yapılan araştırmalara göre işe adaptasyon ve oryantasyon sürecinde örgütsel özdeşleşme oluşturmaya yönelik girişimlerin başarıyla sonuçlandığı ifade edilmiştir (Stephens & Dailey, 2012: 404-407). *Koç desteğinin varlığı* bir bireysel belirleyicilerin ikincisidir. Örgütlerde koç desteği, diğer adıyla mentörlük, bir meslek dalında deneyim sahibi olan bir kişinin aynı meslek dalında daha az deneyimli olan kişiye yardımcı olduğu, gelişime yönelik bir ilişkiyi içermektedir (Akçamete vd., 2010: 1140).



Örgüt çalışanlarının koçlarıyla/mentörleriyle sosyal açıdan bağ oluşturmaları sonucunda duygusal açıdan özdeşleşmeleri dolayısıyla örgütsel özdeşleşmelerine olumlu bir etkisi vardır. Bu nedenle koçluk/mentör kavramı hem örgüt üyesi hem de koçlar/mentörler açısından özdeşleşmenin sağlanması oldukça önemlidir (Sayın, 2018: 28). Bireysel belirleyicilerden biride *örgütte bulunma süresidir*. Araştırmacılar örgütteki görev süresine bağlı olarak ilgili örgütle olan bağın zamanla azalmasına rağmen, çalışanların örgütte geçirdiği süre ile özdeşleşmenin olumlu bir ilişkisi olduğunu öne sürmüşlerdir (Mael & Ashforth, 1992: 108). Örgütte bulunma süresi örgütsel hedef, değer ve normları daha iyi özümseme, örgütü daha iyi tanıma gibi davranışları ortaya çıkardığından, örgüt ile bireyin özdeşleşmesinin bu kapsamda daha üst düzeyde olacağı ve örgütte bulunma süresi daha yüksek olan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek düzeyde olacağı ifade edilmektedir (Polat, 2009: 35).

Diğer bir bireysel belirleyici *örgüte karşı hissedilen memnuniyettir*. Bireylerin işe yönelik tutum ve davranışlarını anlayabilmek çalıştıkları örgütlerle ilgili algılamalarını belirlemekle mümkün olabilmektedir. Bireyler örgütlerle bir yere ait olma ihtiyacını gidermek ve belirsizliklerle mücadele etmek için özdeşleşmektedirler. Örgütler ise çalışanların özdeşleşme duygusunu artırmak ister, çünkü özdeşleşmenin işgören performansları üzerinde olumlu etkilerinin olacağına inanmaktadırlar. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler zamanını ve enerjisini örgütün başarısı ve yararına olacak şekilde kullanmakta, işbirlikçi davranışlar sergilemekte, işe karşı daha fazla sorumluluk hissetmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2007: 525).

Son belirleyici *benzer örgütlere katılım sayısı* olarak ifade edilmiştir. Bireylerin özdeşleştikleri örgütler arasındaki benzerlik özdeşleşmeyi negatif olarak etkileyen bir unsur olarak gösterilmektedir (Alkan, 2016: 88). Çalışanlar daha önce benzer bir örgütte çalışmamışlarsa, yeni çalışmaya başladıkları örgüt daha farklı niteliklere sahipse ve sıklıkla çalıştıkları örgütleri değiştiriyorlarsa, örgütsel özdeşleşme düzeyleri düşük olabilmektedir. Diğer yandan çalışanların iş aradıkları süre içerisinde eski örgütleriyle özdeş kalabilmeleri aidiyet, itibar ve kendini geliştirme gibi duygularını kaybetmemelerini sağlamaktadır (Karalar, 2015: 98).

#### 2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen bireysel (cinsiyet, yaş) ve örgütsel (rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt amaç ve hedeflerinin çalışanlarla paylaşım derecesi,

maaş/ücret ).birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden ilki cinsiyettir. Örgütlerde çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik birçok farklı çalışma yürütülmüştür (Canal, 2017: 29). Cinsiyet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında; İşcan (2006: 173), kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel özdeşleşme algısının daha düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir.

Johnson vd., (2006: 502), erkek veterinerlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin kadın veterinerlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel özdeşleşme ve cinsiyet ilişkisini inceleyen bir diğer çalışmada Özdemir (2010: 237-248), öğretmenlerde örgütsel özdeşleşme düzeyinin cinsiyete göre değişmediğini belirlemiştir.

Turunç ve Çelik ise (2010: 225), algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini savunma sektöründe araştırmışlar ve araştırma sonucunda kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmişlerdir (Turunç ve Çelik, 2010: 225).

Huggins, Riordan ve Griffeth 1998 yılında elektrik işleri ile uğraşan bir fabrikada çalışan 198 işgören ile yaptıkları çalışmada erkek işgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin kadın işgörelere oranla daha yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir (Huggins vd., 1998: 744).

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerden bir diğeri yaştır. Çalışanların yaşlarının genç olması değişimi ve dinamikliği, yaşlı olması ise daha tutucu davranışlarda bulunmayı ifade ettiğinden, yaş faktörünün örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerindeki etkisinin de bu doğrultuda olacağı; kısacası yaşları diğler çalışanlara göre büyük olan çalışanların örgüt çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyeceği öngörülmektedir. Bunun nedeni yaşlı işgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyesinin genç işgörelere göre daha fazla olmasıdır. (Polat, 2009: 34).

Örgüt içerisindeki rol çatışması ve rol belirsizlikleri de örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Örgütlerde, bölümler ve departmanlar arasında ve örgütsel sorumluluklar arasındaki çatışmalar birbiri içine geçmiş karakterlerden meydana gelmektedir. Çünkü her bir hiyerarşik düzey bir önceki düzeydeki sorumlulukları da içeren bağlantılı bir zircirin halkalarından oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütsel

sorumlulukların içerisinde bulunan davranışsal tutumlar ve değerler, çalışma grubu içerisindeki sorumluluklara kıyasla daha genele indirgenmiş halidir. Kimlik bakımından gruplarda farklılıklar ve benzerlikler minimuma indirilmiştir. Bu, hem çalışma grupları hem de örgütsel anlamda özdeşleşmeyi azaltmaktadır (Kalmaz, 2018: 68).

Örgüt amaç ve hedeflerinin çalışanlarla paylaşım derecesi de örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörlerdendir. Örgüt yöneticilerinin örgütün amaç ve hedeflerini çalışanlarla paylaşım düzeyi örgütsel özdeşleşmeyi arttıran bir unsurdur. Çünkü çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini öğrenmesi ve benimsemesi sonucunda örgütsel özdeşleşme gerçekleşecektir. Örgütlerinin amaç ve hedefleri çalışanlar için bir anlam ifade ettiği ölçüde, bu doğrultuda hareket edeceklerdir. Tam tersine örgütün amaç ve hedefleri bir anlam ifade etmiyorsa çalışanların özdeşleşme düzeyi ya çok az ya da özdeşleşmenin gerçekleşmediği ifade edilmektedir (Yavan, 2018: 32).

Örgütsel özdeşleşmeye etki eden faktörlerden birisi de maaş/ücrettir. Çalışanların örgütte yüksek maaş ile çalışması örgütte üst kademedeki çalışıyor olma ve örgütün amaç ve değerlerini diğer çalışanlara kıyasla daha fazla benimseyeceği sonucunu ortaya çıkaracağından, özdeşleşme ve maaş arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Polat, 2009: 40).

## 2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI

Örgütsel özdeşleşme grup içi ve örgütle özdeşleşme olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. Grup içi özdeşleşme, tüm örgütle özdeşleşmeye göre daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu durumun sebebi ise çalışanların kendilerini tanımlarken üyesi oldukları büyük örgütlerin yerine örgütleri içerisindeki üyesi oldukları küçük grupları tercih etmektedirler (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgütsel özdeşleşme kavramını örgüt içi gruplar bağlamında incelediğimizde çalışanlar dört şekilde özdeşleşmektedirler. Bunlar çalışanın örgütün tamamı ile özdeşleşmesi, kendi kariyeri ile özdeşleşmesi, çalışılan departman veya grup ile özdeşleşmesi ve mesleği ile özdeşleşmesi şeklinde sayılabilir. Araştırmalar incelendiğinde örgütlerin çalışanlarını birden fazla gruba üye yapmakta olduğu görülmektedir. Çünkü her üyelik işgörenlerin özdeşleşmesi için bir odak noktası meydana getirmektedir. Bir çalışan örgüt içerisinde bir departman ve departman içerisinde bir gruba üye olabilmektedir. Bu üyeliklerin tümü çalışanlar için özdeşleşme düzeyini artırıcı temelleri oluşturmaktadır (Yavuz, 2017: 52-53).

Grup üyesi olan birey grup üyesi olan diğer bireylerle paylaşılan ortak değerler ile birlikte grup ile daha fazla özdeşleşmekte ve bu istinaden grup tarafından elde edilen başarılar ya da başarısızlık durumları bireysel olarak değerlendirilmektedir (Karaalioglu, 2019: 41). İkinci boyut olan örgüt ile özdeşleşmeye göre, bireyler sosyal yaşamlarında üyesi oldukları örgütleri ile birlikte düşünülmektedir. Bireylerin bir örgüte üye olduğu düşüncesi örgüte ait norm ve değerlerin bazılarını bireylerin de sahip olduğu anlamına gelir. Bu durum kişisel itibar yönünden bireylere pozitif yönde katkı sağlamaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 64). Ayrıca çalışanların örgütle özdeşleşmesi, hem bireyler için hem de örgüt için örgütle ilgili öz değer ve öz saygının yükselmesi, örgüt için çaba sarf eden, bilgi ve becerisini en üst düzeyde kullanan insan kaynağına sahip olma, işbirlikçi bir örgüt ortamının kurulması gibi olumlu sonuçlara yol açmaktadır (Carmeli vd., 2007: 973).

## 2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

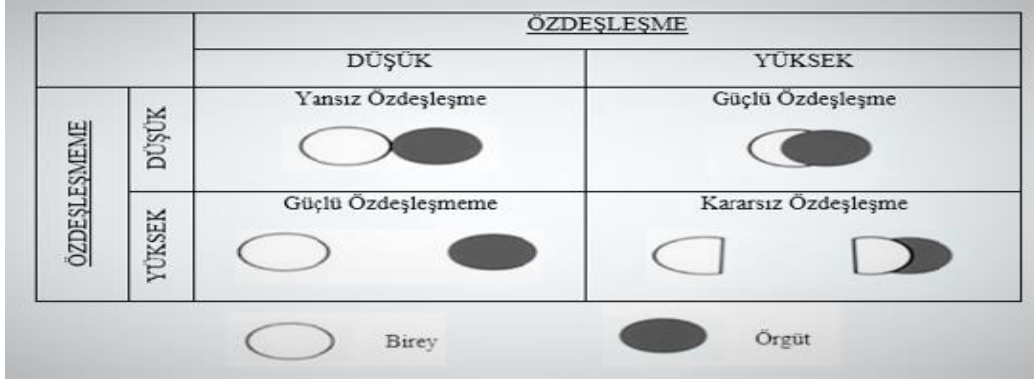
Örgütsel davranış alanında örgütsel özdeşleşmeyle ilgili araştırmacılar bazı modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerin içerisinde en çok bilinen Kreiner ve Ashforth'un 2004 yılında geliştirmiş olduğu genişletilmiş özdeşleşme modeli; Scoot, Corman ve Cheney'in 1998 yılında geliştirdiği yapısal özdeşleşme modeli ve Reade'nin 2001 yılında geliştirdiği çok uluslu şirketlerde temel özdeşleşme modelleridir (Türk, 2020: 33). Bu kapsamda bu bölümde bu üç model incelenecektir.

### 2.6.1. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth özdeşleşmenin, kişinin örgüte göre kişilik algısı elde etmesinin tek bir yolu olduğunu, fakat gerçekte çalışanların örgütsel bağlar ile çeşitli yöntemlerle tanımlanabileceğini ileri sürmüş ve görüşlerini ifade edebilmek için bu modeli geliştirmişlerdir (Çırakoğlu, 2010: 14). Bu model kararsız özdeşleşme tarafsız/yansız özdeşleşme, özdeşleşme ve özdeşleşmeme olmak üzere toplam dört boyuttan oluşmaktadır (Kılınç, 2017: 23).

Şekil 2'de görüldüğü üzere modelde özdeşleşme ve özdeşleşmeme olmak üzere iki ana boyut vardır. Özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumlarının düşük veya yüksek olmasına göre 4 farklı boyut ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgüt ile özdeşleşme veya özdeşleşmeme düzeylerinin her iki durumda da düşük olması durumunda tarafsız/yansız özdeşleşme gerçekleşmekte, bu durumun tam tersine her iki durumda da özdeşleşmenin yüksek olması ise kararsız özdeşleşmeye yol açmaktadır (Kanten, 2012: 167).

**Şekil 2.** Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

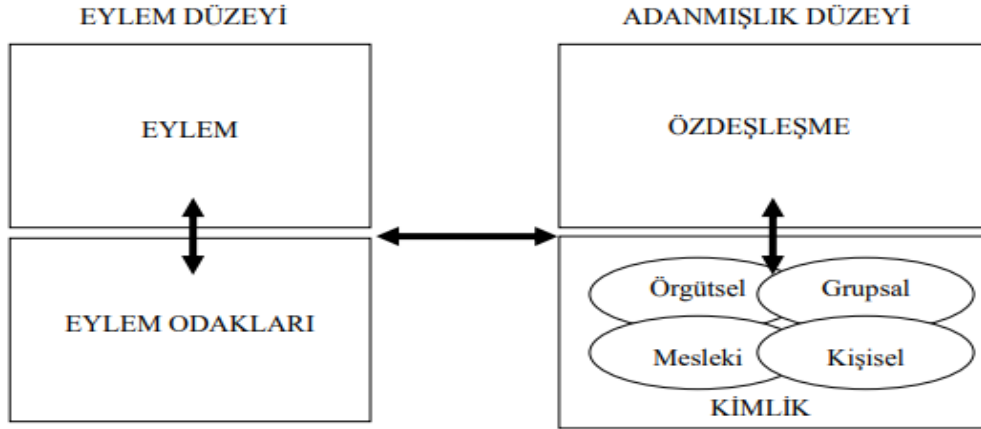


Kaynak: Kreiner & Ashforth, 2004.

### 2.6.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Kimliğin ve özdeşleşmenin zaman ve durum bakımından değişikliğe uğradığı görüşüyle Scott, Corman ve Cheney tarafında 1998 yılında öne sürülen model, Gidden'in 1984 yılında geliştirdiği yapısalci teoriye dayandırarak, örgütlerdeki çoklu özdeşleşme yapısını, yapısalci teori çerçevesinde irdelemektedir (Temel, 2016: 106).

**Şekil 3.** Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Scott, Corman & Cheney, 1998.

Scott Corman ve Cheney 1998 yılında örgütsel özdeşleşme yazınına özdeşleşme ve kimlik kavramlarını birleştirecek, eylem-yapı kavramlarını kapsayacak, çalışanların çoklu kimlikleri arasında ve çoklu kimlikleri içerisinde ilişkileri gösterecek ve faaliyetlere dayanan çeşitli özdeşleşme şekillerini de kapsayan bir model geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu sebeple Gidden'in 1984 yılındaki yapısalci teorisini geliştirerek modeline durumsal eylem kısmını eklemiştir (Çırakoğlu, 2010: 16-17).

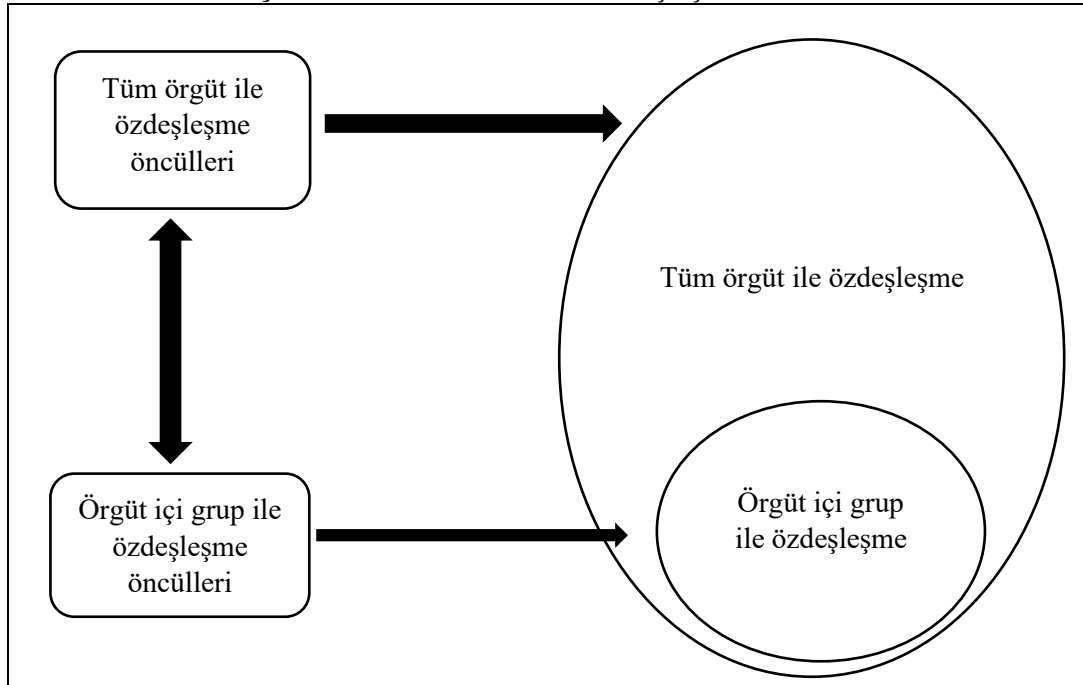
Şekil 3'te görüldüğü üzere yapısal özdeşleşme modelinde özdeşleşme modeli yapısal teorinin üç temel unsuru esas alınarak geliştirilmiştir. Özdeşleşme süreci hem

özdeşleşmeyi oluşturulan hem de özdeşleşme tarafından kimliği de kapsayan bir ikilik şeklinde ifade edilmiştir. Modelin yapısal unsurunu çoklu olası kimlikler oluşturmaktadır. Çoklu olası kimlikler zaman, konum, büyüklük bakımından farklılaşan ön ve arka alanlara sahip eşsiz ve birbirleriyle uyuşan alanlar şeklinde kavramsallaştırılarak ifade edilmiştir (Scott vd., 1998: 298).

### 2.6.3. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli

Örgütler, bireyleri tanımlamak için “en önemli unsur” olarak ifade edilmektedir. Bireyler kendilerini örgüt seviyesinde ve örgüt içerisinde bulunan çalışma gruplarının seviyelerine göre açıklamaktadırlar.

**Şekil 4.** Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Reader, 2001.

Bu açıklama ile gerçekleşen özdeşleşme sonucu çalışanlar, örgüt içerisindeki diğer gruplara karşı farklı davranışlarda bulunabildiği gibi kendi grubu ile de örgütün tamamına yönelik farklı davranışlarda bulunabilirler. Reade modelde bu durumu “Çiftli özdeşleşme” olarak açıklamaktadır (Beldek, 2015: 15). Şekil 4'e göre model grup içi özdeşleşme öncülleri ve örgüt ile özdeşleşme öncüllerinin aynı olmasına odaklanmaktadır. Bu model öncüllerin aynı olmasına karşın, her iki boyutta farkın çalışanların içinde buldukları çalışma gruplarının benzer bir yazgıyı paylaştıklarını düşünmelerinden ve bunun akabinde oluşan duygusal ilişkinin kuvvetinden kaynaklandığı görülmektedir. Tam da bu nedenle bu tanımlama özdeşleşmeyi açıklamaktadır (Korkmaz vd., 2017: 68).

## 2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN SONUÇLARI

Örgütler için örgütsel özdeşleşmenin öneminin ne olduğu, işgörenlerin örgütü ile özdeşleşmesi için gereken örgüt ortamının nasıl olması gerektiği, yöneticilerin olaylara bakışı ve tüm bunların örgütün devamlılığı açısından ne gibi sonuçlar doğuracağına ortaya konması gerekmektedir. Örgütü ile özdeşleşen işgören ve özdeşleşmeyen işgören arasındaki ayırmadan dolayı elde edilen sonuçları, örgütün değerlendirmesi ve incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin araştırmalarda farklı sonuçların elde edilmesi muhtemeldir (Demirci, 2010: 30-31). Örgütsel özdeşleşme, günümüzün değişen yaşam şartlarında istenilen olumlu örgütsel sonuçlara sahip olmada önemli bir faktördür. Bireylerin; kendilerini değerli hissetme, ait olma ve çevrelerinde kabul görme gibi ihtiyaçlarını giderdiğinden işgören verimliliği açısından önemli bir etkiye sahiptir (Pala, 2020: 72). İşgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmeleri, işlerinin kendileri için daha fazla anlam ifade etmesini sağlamak ve onları motive etmekte, örgütte uzun süreli çalışma isteğini arttırmakta ve yabancılaşmayı önlemektedir. Örgütleriyle özdeşleşen işgörenler, örgütü destekleyici ve örgüt yararına gönülle çaba gerektiren davranışlarda bulunacaklardır (İşcan, 2006: 161).

Ayrıca, işlerinde iyi olduklarını düşünen çalışanların benlik algısı arttıkça, örgütüne yönelik olumlu duygular besleyen çalışanlar örgütün başarısında emeği olduğunu bildiklerinden örgütsel özdeşleşme seviyesi yükselmekte ve örgüte karşı aidiyet hissi de paralel olarak artmaktadır. Aynı zamanda, işlerini gönüllü çaba sarf ederek ve hevesle yapan çalışanların geleceğe güvenle bakıp sezinledikleri umut ile beraber kendilerini gelecekte de mevcut örgütte göreceklelerinden örgütleri ile özdeşleşme seviyeleri yükselecektir (Ateş vd., 2018: 790-791) . Sonuç itibarıyla örgütte işgörenlerin kendi örgütleriyle özdeşleşmesi genel olarak irdelendiğinde; nitelik olarak diğerlerinden ayrılan işgörenlerin seçim süreçleri; işgören motivasyonunu sağlayacak faktörlerin belirlenmesi, işgören devir hızını etkilemesi ve insan kaynakları planlamalarının ve yönetmeliklerinin belirlenmesi açısından önemli bir role sahiptir (Lane & Scott, 2007: 175).03

## 2.8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Otel işletmeleri, faaliyetleri hayata geçirirken insan kaynağını tüm yönleriyle incelemek, insan ilişkilerini en iyi şekilde çözümlenmek ve yönetim tarzlarından en uygun olanı uygulamak durumundadırlar. Misafirlerle yüz yüze temasın çok yoğun

olduğu otel işletmelerinde işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmeleri, örgütlerine bağlılıkları ve yaptıkları işten tatmin olmaları sunulan hizmetin kalitesine doğrudan etki edecektir. Bu durumun farkında olan otel yöneticileri de işgörenlerin davranış ve tutumlarını örgütün beklentileri doğrultusunda yönlendirme gereksinimi duyacaklardır (Sökmen, 2019: 981). Otel işletmelerinin bulunduğu çevreye uyum sağlayarak sürekliliğini sağlayabilmesi, misafir memnuniyetinin sağlanması, hizmet kalitesinin artırılması ve işgören haklarının adil dağıtıldığı sağlıklı örgüt yapılarının oluşması ve örgütüyle özdeşleşmiş çalışanların örgütlerde barındırılmasıyla sağlanabileceği ifade edilmektedir (Kemer ve Aslan, 2017: 442). Otel işletmeleri emeğin yoğun olduğu, misafirlerin üretim sürecine dâhil olduğu, çalışma saatlerinin esnek bir yapıya sahip olduğu işletmelerdir. Zorlu çalışma koşullarına rağmen otel işletmelerinde diğer örgütler gibi amaç ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak istemektedirler. Bu durumda otel işletmelerinde işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmesi ve gösterecekleri performans, belirlenen hedeflere başarı ile ulaşılmasında önemli katkı sağlamaktadır (Cinnioğlu, 2019: 2903).

Turizm sektöründeki iş yaşamının yakından irdelenmesi bakımından örgütsel özdeşleşme gibi işgörenlerin iş yaşamlarından duydukları mutluluk ve örgütlerine karşı hissettikleri aidiyeti ifade eden kavramların ele alınması gerekmektedir. Özellikle diğer sektörler incelendiğinde çalışma şartları bakımından dezavantajları bulunan turizm sektöründe örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, eğer gerçekleşecek ise özdeşleşme düzeylerinin nasıl olacağı ve bu düzeylere etki eden unsurların belirlenmesinin önem arz edeceği düşünülmektedir (Morçin ve Çarıkçı, 2016: 98).

Otel işletmelerinde, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve misafir-çalışan ilişkisinin yoğun olması sebebiyle misafir tatmini ancak işgörenin sunduğu kaliteli mal ve hizmetle gerçekleşmektedir. Bu sebeple sadece işinde iyi olan işgörenlerin işletmede bulunması yeterli olmamaktadır. Kendisini çalıştığı işletmeyle açıklayan ve örgütün menfaatlerini bireysel menfaatleri gibi algılayan özdeşleşmiş işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır (Aşık, 2017: 346). Turizm sektöründe, örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar motive olmuş ve yüksek bir performansla gönüllü çaba harcayarak çalışırlar. Bu durum özdeşleşen çalışanların örgüt amaçlarına daha rahat bir şekilde ulaşabilmelerini sağlamaktadır ve çalışanlarda örgütsel bağlılık yaratarak örgüte yönelik olumlu davranışların oluşmasına etki etmektedir (Kemer, 2017: 68).



## 2.9. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Literatür incelendiğinde işgörenlerin örgütleri ile kurdukları duygusal bağı açıklamak için, örgütsel bağlılık kavramına karşılık olarak örgütsel özdeşleşme kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun iki açıklaması vardır. Birincisi, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının işte kalma davranışı ve iş tatmini gibi olumlu benzer örgütsel çıktılara sebep olmaları nedeniyle birbirleri yerine kullanılmaları; ikincisi ise bir örgütsel bağlılık türü olan duygusal bağlılık kavramının tanımı sebebiyle örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının iç içe geçmiş durumda olmasıdır (Çiftçioğlu, 2008: 107-108).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ve örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; bazı çalışmalarda (Tanis & Beukeboom, 2011; Cheney & Tompkins, 1987; Van Dick vd., 2005; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Herrbach, 2006; Öz ve Bulutlar, 2009) iki kavramın birbirlerinden ayrı olmakla birlikte, birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca çalışmalarda iki kavramın ayrı birer kavram olarak ele alınmasının nedenleri; örgütsel bağlılığın daha çok örgüte yönelik olumlu tutuma odaklandığı örgütsel özdeşleşmenin ise kişiye özgü aitlik hissi ile ilgili olduğu, özdeşleşmenin kişisel veya örgütsel ilişkilerin içerini kapsadığı örgütsel bağlılığın ise bir biçimi ifade ettiği, Örgütsel özdeşleşme benlik kavramını ifade ederken bağlılığın daha çok davranışsal niteliğe sahip olduğu, özdeşleşmede kişi örgütünden ayrıldığında bir parçasını yitmiş gibi hissederken örgütsel bağlılıkta bu duruma rastlanmaması gibi nedenlerle açıklamışlardır, bazı çalışmalarda ise (Bergami & Bagozzi, 2000; Edwards, 2005; Gautam vd., 2004) örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık kavramlarını aynı kavramlar olarak incelediklerine rastlanmaktadır.

Çalışmalarda kavramların aynı kavramlar olarak ele alınmasının nedenleri; iki kavramın da sosyal kimliğin bir bileşeni olması, aitlik ve bağlılık hissi ifade ettiği, işgörenlerin örgüte ilişkin tutumlarını ifade ettiği ve örgüt-kişi arasındaki psikolojik bağlantıyı gösterdiği gibi nedenlerle ifade edilmiştir (Çınar, 2018: 13). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen Sökmen ve Bıyık (2016: 226), bilişim uzmanlarına yönelik çalışmalarında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu anlamlı ve pozitif ilişkinin

kavramların birbirine benzer yapılarda olmasından ve işgörenlerin davranışlarını olumlu yönde etkilemesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Mael & Tetrick (1992: 813-815), örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamaya yönelik araştırmalarında, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Wiener (1982: 418), örgütsel bağlılık için ortaya koyduğu normatif modelde, bireylerin bağlılık ve görev bilinci düzeylerinin işe alım ile toplumsal sosyalizasyon ve personel seçimi sonrasında ise örgütsel sosyalizasyonun bir çıktısı olarak örgütsel özdeşleşme ile beraber örgütsel bağlılık için belirleyici olduğunu ifade etmiştir.

Tayvan'da örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere bir hastanede 392 hemşire üzerinde yapılan çalışmada algılanan örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya göre örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık türlerinden devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuş, örgütsel özdeşleşmenin en az normatif bağlılığı etkilediği ve en fazla duygusal bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir (Chen vd., 2015: 12).

## 2.10. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Rekabetin yoğun olduğu bir düzen içerisinde hayatlarını devam ettirmeye çalışan örgütler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için belirli değerlere sahip olmalı ve etkin bir şekilde yönetilmelidirler. Günümüzde bu değerlerden en önemlisi çalışandır. Çünkü çalışan ve örgüt arasındaki bağ, örgütün politikaları ve gelecek planlarının şekillenmesinde önemli bir faktördür (Güllüce vd., 2019: 33). Günümüzde örgütler, hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, kuruluş amaçlarına ulaşabilmek, beklentileri cevaplandırabilmek ve faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yollarını aramaktadırlar. Bu sebeple, sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olmak amacıyla, örgütlerin öncelikle ellerinde bulunan tüm maksimum çıktı kaynaklarının, en önemlisi işgücünün, bir şekilde etkinliğinin sağlanması bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Turgut vd., 2017: 578).

Bir örgütte işgörenleri işten ayrılma niyetine girmelerine sebep olacak; haklarının sağlanması, ailevi sorunlar, işi karşılığında aldığı gelirden tatmin olmama, işten tatmin olmama gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu olumsuz sorunların

önlenmesi için örgütler tarafından işgörenlerin işten ayrılma niyetine giriş sürecinin ne şekilde geliştiği, bu fikrin akla gelmesinde hangi unsurların etkili olduğu tespit edildiğinde, işten ayrılma niyetinin ortadan kaldırılması için ne yapılması gerektiği ve ne gibi tedbirlerin alınacağı da belirlenmiş olacak ve işten ayrılma niyeti ile oluşacak sorunlar ortaya çıkmadan önlenmiş olacaktır (Çiftçi vd., 2015: 998).

Diğer yandan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalmasını veya ilerlememesini sağlayacak örgütsel unsurlar da bulunmaktadır. İşgörenlerin örgütleriyle ortak noktalarına ilişkin algıları açıklayan örgütsel özdeşleşme, bu faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir. Bu kavram işten ayrılma niyeti seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde sorunların çözümüne katkı sağlayacak bir kanı yaratabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 146). Örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen çalışmalardan Akyüz ve Yılmaz tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş, örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyeti seviyelerinin düşük olacağı ifade edilmiştir (Akyüz ve Yılmaz, 2015: 141).

Aypar ve arkadaşları 2018 yılında yapılan çalışmada ise iş tatmini değişkeni ile özdeşleşme arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif anlamlı bir ilişki bulunmuş, iş tatmini ile negatif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi arttırmanın, gerekli ve güçlü bir adım olduğu ve işten ayrılma niyetini azaltmak adına iş tatmini düzeylerini arttırmanın örgütler adına etkili bir adım olacağına değinilmiştir (Aypar vd., 2018: 116-122).

Tuna ve Yeşiltaş'ın otel işletmelerine yönelik yaptıkları çalışmada ise örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış, örgüt yöneticilerinin personel seçiminden itibaren birey ve örgüt değerlerinin uyuşmasını göz önünde bulundurarak personel seçiminin yapılması gerektiği ve örgüt ve birey değerlerinin uyuşmazlığı çalışanlarda özdeşleşememeye sebep olduğundan işten ayrılma niyetine etki ettiği belirtilmiştir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 114). Uzun (2018: 149), öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamış ve öğretmenlerin özdeşleşmelerinin işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ifade edilmiştir (Uzun, 2018: 149).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmanın bu kısmında öncelikle örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi ve kapsamından bahsedilerek örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili bilgi verilmiştir. Sonrasında örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olan konulara yer verilmiş ve turizm işletmelerinde örgütsel bağlılığın önemi vurgulanarak, örgütsel bağlılık kavramının işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilişkisi incelenmiş ve örgütsel bağlılığın sonuçları aktarılmıştır.

#### 3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

İnsanlar güç gerektiren amaçlarını yerine getirebilmek için farklı özelliklere ya da düşünce, kavram ve fiziksel beceri bakımından diğer insanlardan farklılaşan bireylerle özdeşleşerek diğerlerinden ayrılan örgütler oluşturmuşlardır. Örgütler, belirli amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi için oluşturulmuş toplumsal kuruluşlardır (Yıldız, 2013: 854). Teknolojinin her geçen gün ilerlediği günümüzde, bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve değişen teknolojilerden yararlanabilmesi için insanlara gereksinim duyulmaktadır. Bir örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlarının başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için en önemli faktörlerden biri çalışanların devamlılığının sağlanmasıdır. Örgütte yüksek düzeyde bir işgören devir oranı, maddi kayıplara ve motivasyon eksikliğine neden olmakla birlikte, yapılan işin veya sunulan hizmetin kalitesinin kötü yönde etkilenmesine de neden olmaktadır. Örgütlerde çalışanların devamsızlıklarının sebep olacağı sorunların aşılmasında örgütsel bağlılık kavramı önemli bir unsurdur (Güçlü, 2006: 3).

Bir kavram ve düşünce yapısı olarak bağlılık, toplum ruhunun olduğu tüm alanlarda var olup toplumsal içgüdünün hissi bir anlatım biçimidir. Askerin yurduna, memurun görevine, kölenin efendisine sadakati gibi bir anlam ifade eden bağlılık eski anlamıyla sadakat, içten bağlı olma durumunu ifade etmektedir. Genel bir ifadeyle bağlılık en yüksek düzeyde bir duygudur. Bir insana, bir fikre, bir örgüte, bireyin kendisinden daha üstün gördüğü bir olguya karşı bağlılık sergileme, tamamlamakla yükümlü olduğumuz bir sorumluluğu anlatır (Çöl, 2004: 2). Bir bağlılık türü olarak örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütsel amaçlar ve değerleri kabul etmesi, örgüt amaçları doğrultusunda karşılıksız emek harcaması ve örgüt üyeliğini sürdürme isteğidir (Durna ve Eren, 2005: 210). Örgütsel bağlılık ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından araştırma konusu yapılmış, ilerleyen zamanlarda başta Porter olmak üzere Steers, Allen

ve Meyer, Becker, Mowday gibi birçok bilim insanı tarafından kavram geliştirilmiştir (Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili kavrama ayrı bir bakış açısıyla bakmayı sağlayan, sosyal-psikoloji ve davranış gibi farklı bilim dallarında yapılan çalışmalar ve bu farklı bilim dallarındaki araştırmacıların kendi görüşlerini ilave etmeleri ile birlikte çeşitli tanımlamaları ortaya koymaları ile örgütsel bağlılık kavramı daha derinlemesine incelenmeye başlanmıştır (Sevinçtekin, 2020: 20). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde; Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı “*Çalışanın gönüllü olarak bırakma olasılığını azaltan çalışan ile örgütü arasında psikolojik bir bağlantı*” şeklinde tanımlamışlardır (Allen & Meyer, 1996: 252).

Buchanan ise 1974 yılında örgütsel bağlılığı “*Örgütün amaç ve değerlerine ve bunlara ilişkin bireyin rolüne ve örgütün yalnızca araçsal değerinin dışında öz varlığına yönelik bir duygusal yakınlık*” şeklinde ifade etmiştir (Buchanan, 1974: 553). O’Reilly & Chatman (1986: 492) ise örgütsel bağlılığı “*Kişinin bir örgüte olan psikolojik bağlılığı veya kişi ve organizasyonu birbirine bağlayan psikolojik bağ*” olarak açıklamışlardır.

Steers (1977: 46) örgütsel bağlılığı “*Bir kişinin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte dâhil olmasının göreceli gücü*” olarak tanımlamıştır. Wiener (1982: 418) ise örgütsel bağlılığı “*Örgütsel menfaatler doğrultusunda hareket etmek için benimsenmiş normatif baskıların bir toplamı*” şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlamalar birbirlerinden farklı yapılara sahip olsalar da yapılan tüm tanımların ortak noktası birey ve örgüt arasındaki ilişkiden söz edilmesidir. Tanımların farklılığı ise birey ve örgüt arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiği yönünden kaynaklanmaktadır (Mathieu & Zajac, 1990: 171).

Örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması çalışanların kazandıkları bilgi ve becerileri işlerine adapte etmeleriyle doğrudan ilişkilidir. Fakat çalışanların işleri için gösterdikleri gayret ve kazandıkları yetenek örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütlerin sürekli büyümesi çalışanların örgüte karşı güçlü duygular hissetmesine bağlıdır. Bu sebeple iş için sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile birlikte işe ve örgüt ortamına ilişkin olumlu düşüncelere de sahip olmak gerekmektedir. Çalışanlar örgüte karşı ne seviyede olumlu düşünceye sahipse, örgüt de o derece güçlenmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Örgütlerin başarısı

nitelikli işgörenlerin örgütte bulundurulmasıyla mümkündür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık yaratabilmek için işgörenlerin sosyo-psikolojik gereksinimlerinin yerine getirilmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgüt ortamında hangi faktörlerin bağlılıkla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğunun anlaşılması, yapılan işin verimliliğini arttırmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 77).

### 3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ

Örgütsel bağlılık türleri kapsamında düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda incelenmiştir.

#### 3.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgüte ilişkin psikolojik aitlik duygusunun azaldığını göstermektedir. Bireyin örgütün amaçlarını özümsemek konusunda problemler yaşaması, düşük örgütsel bağlılığı gösteren faktörlerden biridir. Tüm bu davranış ve tutumların hem bireysel hem de örgütsel açıdan sonuçları olmaktadır (Demirok, 2020: 27).

Düşük örgütsel bağlılık bireysel açıdan yenilikçilik, özgünlük ve yaratıcılık ile insan kaynaklarından daha verimli bir şekilde yararlanma gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkartırken, mesleki gelişimin ve ilerlemenin yavaş olması, işten çıkarma veya istifa, örgüt amaçlarını bozma veya yavaşlatma, dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel açıdan incelendiğinde ise performansı diğer çalışanlara göre düşük olan çalışanların örgütten ayrılması ile beraber, örgüte işe uygun yeni çalışanların alınması, işgören devir hızının düşmesi, örgütsel moralin artması, örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları ile birlikte düşük iş kalitesi, devamsızlık, örgütten ayrılma düşüncesi, gecikme, örgüte yönelik yasaya aykırı faaliyetler, örgüte sadakatsizlik, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde kısıtlı örgütsel kontrol, kısıtlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme gibi olumsuz etkileri ortaya çıkarabilmektedir (Randall, 1987: 462).

#### 3.2.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Kişisel deneyimin güçlü ancak örgütsel bağlılığın tam olmadığı bağlılık olarak ifade edilmektedir. İlimli örgütsel bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, düzenin kendilerini tekrardan biçimlendirmesine karşı çıkmakta ve bu nedenle kişisel olarak kimliklerini korumak için çaba harcamaktadırlar. Bu örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütün değerlerinin hepsini değil bir kısmını kabul etmek yeterliliğine

sahiptirler. Örgütün beklentilerini yerine getirirken, bir yandan örgüte bağlanmaya, diğer yandan da bireysel değerlerini korumaya devam etmektedirler (Bayram, 2005: 136 ). İlimli örgütsel bağlılık kişinin içinde yer aldığı örgütün hedef, amaç, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmeme durumudur. Kişiler genellikle örgütün beklenti ve isteklerini yerine getirme yönünde davranış ve tutumlarda bulunsalar da, örgütsel beklentilerin ve kişisel değerlerin karşı karşıya kaldığı durumlarda sorunlara sebep olmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

### **3.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Kişinin içinde yer aldığı örgütün amaç ve hedeflerini kabullendiği, bütün değer yargılarını benimsediği, özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgüt amaçlarının yerine getirilmesi için gereken tüm gayreti göstermektedir. Buna ilaveten örgütte kalmak için yüksek seviyede bir isteklilik duymaktadır (Koç, 2009: 207). Örgütte yüksek düzeyde bağlılığın olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Çalışanın kişisel gelişimini engelleyebilir ve hareketlilik fırsatlarını sınırlayabilir. Bununla birlikte, kişinin yenilikçilik ve yaratıcılığını da kısıtlayabilir. Yüksek düzeyde bağlılık, aile ilişkilerinde strese neden olabilmektedir. Kariyer hayatında başarı yakalamak, iş rolüne bağlılık ve çok fazla zaman gerektirmesi sebebiyle çoğu zaman aile yaşamını reddetmeye ve ailevi sorunlara neden olmaktadır (Kaplan, 2010: 118).

## **3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI**

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık işgörenin örgüte psikolojik bağlılığıdır ve üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar tutum ve davranışların belirli görüşler sebebiyle değil de maddi kazançlar elde etmek için benimsenmesiyle ortaya çıkan uyum, işgörenlerin tatmin edici ilişkiler kurması ve ilişkinin sürekliliğini sağlaması için kabul edilen özdeşleşme ve örgüt tarafından arzulanan davranış ve tutumların işgöreninkiler ile uyumlu olması ile ortaya çıkan içselleştirme boyutudur (O'Reilly & Chatman: 1986: 493). Bu bölümde örgütsel bağlılık boyutlarından uyum boyutu, özdeşleştirme boyutu ve içselleştirme boyutu incelenecektir.

### **3.3.1. Uyum Boyutu**

Uyum, bir grubun denetimi altında olan belirli ödülleri kazanmak ve belirli cezalardan kaçınmak için, bireyin o grubun etkisi altında bulunmasıdır. Birey, grubun tutum ve davranışlarına gruba inandığı için değil ödülleri kazanmak için uyum gösterir.

Bu noktada, bireyin içsel tutumları ile gruba gösterdiği tutumlar birbirlerinden farklılaşabilmektedir (Smadov, 2006: 79). Bağlılığın uyum boyutu örgütlerde yarı değişim yarı yapısal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifade ile bağlılık ödülleri elde etmedeki maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle örgütlerde çalışanlar arasında ortaya çıkacak herhangi bir tatminsizlik, maliyet ve ödül ilişkisi ve düzeninde yoksunluk duygusuna sevk edecektir (Yılmaz, 2003: 10). Yöneticiler bu boyutta olan bir bağlılığı pek tercih etmek istememektedirler. Çünkü bu boyuttaki çalışanlar için bireysel amaç hedef ve beklentiler, örgütsel amaç ve hedeflerden önce gelmektedir. Cezaların itici, ödüllerin ise çekici olarak ifade edildiği bu boyutta örgüte olan bağlılık düşük ve yüzeyseldir (Öztürk, 2018: 73).

### **3.3.2. Özdeşleşme Boyutu**

Özdeşleşme kişinin tatmin edici bir ortamda kurduğu ilişkiler ve bu ilişkilerin sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla etki altında kalınması neticesinde meydana gelir. Kişi örgütün üyesi olmaktan gurur duyar ve örgütün değerlerine kendi değerleriymiş kabullenir (Cengiz, 2001: 31). Bu sebeple kişiler davranışlarını ve tutumlarını kendilerini açıklamak ve doyum sağlamak için diğer üye ve gruplarla bağlantı kurduğunda özdeşleşme boyutu ortaya çıkmaktadır. Birey örgütün değerleri, amaçları ve nitelikleriyle bütünleştiği takdirde örgütsel bağlılık sağlanmaktadır (İlsev, 1997'den akt. Gül, 2002: 43). Bu boyutta çalışanların örgüt ile olan ilişkisi menfaat ilişkisi değildir. Özdeşleşme yaşayan çalışan sıkıntılı zamanlarda da örgütüne bağlılığını sürdürmektedir. Çalışan, örgütün bir üyesi olmakla ayrıcalıklı biri olduğunu düşünür, örgütün kendisine tüm imkânları sağladığına inanır ve örgütüne yönelik borçluluk duygusu hisseder (Usta, 2013: 98).

### **3.3.3. İçselleştirme Boyutu**

İçselleştirme, kişisel ve örgütsel değerlerin birbiri ile uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu boyut örgütsel değer düzeninin, kişinin davranışları üzerindeki etkisi ile kişisel değerlerin örgütsel değerler ile uyumluluğu üzerinde durmaktadır (Yılmaz, 2003: 11). İçselleştirmenin, bireyin belli davranışların veya düşüncelerin kendisi üzerindeki etkisini kabullenmesi sonucunda ortaya çıkmakta olduğu söylenebilir. Birey, kendi değerleriyle uyum sağladığı için ilgili davranışla uyum göstermektedir. Gereksinimlerinin giderilmesinde ve bir sorunun çözüme kavuşturulmasında onun yararlı olacağını düşünür. Bu noktada uyum sağlanan davranış,



kişinin değer yargılarıyla bütünleşmiş olur. Daha sonra bu yeni davranış şekli ile birlikte içselleştirme ortaya çıkmaktadır (Kelman, 1958: 53).

İçselleştirilme ortaya çıkarılması çok zor olan bir süreçtir fakat oluşturulduğunda ortadan kaldırılması oldukça zor olan bir bağlılık boyutudur. Bu nedenle örgüt amaçlarının gerçekleştirilip sürdürülebilirliğinin sağlanmasında işgörenlerin içselleştirme boyutunda bağlılığa sahip olması gereksinimi ortaya çıktığından örgütlerin bu konuda daha dikkatli davranmaları tavsiye edilmektedir (Özdemir, 2019: 63-64).

#### 3.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörler (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, medeni durum, eğitim seviyesi) ve örgütsel faktörler (örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret, işin niteliği, yönetim tarzı ve örgüt kültürü) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişisel olarak kabul edilen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği pek çok araştırmada birbirini destekleyen sonuçlar ile birlikte birbirini desteklemeyen sonuçların da ortaya çıktığı görülmektedir (Çetin, 2018: 41). Kişisel faktörlerden biri olan cinsiyet faktörü için günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışanların cinsiyetine göre farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkabileceği görülmektedir. Toplum tarafından erkek ve kadına yüklenen sorumlulukların, iş yaşamında erkek ve kadının davranışlarına etki ettiği ve işe bakış açısında önemli farklılıklar oluşturduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlı oldukları konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Akbaş, 2015: 20).

Kadın çalışan sayısının artması ile örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da artmıştır. Yapılan bazı araştırmaların sonucunda kadınların erkeklere kıyasla örgütsel bağlılık seviyelerinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerin ise kadınlara kıyasla daha iyi pozisyonlarda ve yüksek ücretle örgütlerde istihdam edildikleri için örgütsel bağlılıklarının daha yüksek seviyede olduğu ifade edilmiştir (Bozkurt, 2019: 49). Kısaca özetlemek gerekirse cinsiyet ve bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik genel yargı, erkeğin ve kadının iş ile ilgili benzer tepkiler gösterdiğine yönelik araştırmalar olmasına karşın farklı iş davranışları sergiledikleri görüşü de yaygındır. Toplumsal yönden erkeğe ve kadına uygun görülen ve verilen sorumluluklar iş hayatında erkeğin ve kadının tutumlarını etkilemekte, iş hayatında ve işe bakış açısında bir fark teşkil etmektedir (Güllüoğlu, 2011: 77).

Yaş faktörü yaş artışı ile birlikte örgütsel bağlılığı olumlu etkileyen temel faktörlerden birisidir. Farklı araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarda zorunlu örgütsel bağlılığın yaş ilerledikçe arttığı ve örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olarak ilerlediği ifade edilmiştir. Bunun nedenleri incelendiğinde yaş ile birlikte kişilerin örgütlerindeki konfor alanlarından ayrılmak istememeleri, iş bulmada yaşanan zorluklar ve bireysel yatırım maliyetlerindeki artış etkili olmaktadır (Toprakkaz, 2017: 57). Kişilerin yaşı ilerledikçe farklı veya alternatif bir eğitim alma olanağının azalması ve üyesi oldukları örgüte olan bağlılıklarının artması bunun en önemli sebeplerinden biridir. Artan yaş ile beraber kişilerin örgütte buldukları süre ile örgüte yaptıkları yatırım doğru orantılı bir şekilde artmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 108-109).

Çalışanların medeni durumu örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilemesinin en önemli nedeni, evli bireylerin ailevi sorumluluklarının daha çok olması ve bu nedenle işlerinde istikrar ve güvenliğe ihtiyaç duymaları ve bu sebeple mevcut örgütlerine bekâr meslektaşlarına kıyasla daha çok örgütsel bağlılık gösterme eğiliminde olmalarıdır. Bu nedenle medeni durumun örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir (Chughtai & Zafar, 2006: 43). Örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen faktörlerden biri de işgörenlerin eğitim seviyeleridir. Eğitim seviyesi düşük veya yüksek olan kişilerin örgütsel bağlılık seviyelerini karşılaştıran birçok araştırma mevcuttur. Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu yönünde genel bir kanı hâkimdir (Ersoy, 2007: 82).

Bu düşüncenin ortaya çıkmasının en önemli sebebi, eğitilmiş çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilerinin zamanla karşılanmaması sonucunda örgütsel bağlılıklarının düştüğü varsayımdır. Eğitim seviyesi düşük kişilerin ise alternatif iş imkânlarının azalması nedeniyle mevcut işlerine ve örgütlerine daha çok bağlı olmaları beklenen bir durumdur. Ayrıca eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin beklendi seviyelerinin de düşük olması sebebiyle örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu düşünülmektedir (Tekingündüz, 2012: 135). Kişisel faktörlerden bir tanesi de çalışma süresi/kıdemdir. Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen zaman arttıkça bireylerin örgütsel bağlılıklarının da artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni, çalışma süresinin örgüt için bir yatırım olması ve bunun sonucunda bireyin örgüte yaptığı yatırımlardan vazgeçmemek adına örgüte bağlanacak olmasıdır. Ayrıca kişinin örgütte geçirdiği zaman arttıkça sadece çalıştığı örgüte ait, çalıştığı örgütte değerlendirebileceği

yetenekler üzerinde uzman olmakta ve bu durum alternatif iş seçeneklerinin azalmasına sebep olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 111).

Kısaca, örgüt içerisinde sahip olunan çalışma süresi/kıdemin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi şu şekilde açıklanabilir; daha deneyimli işgörenler, örgüt içerisinde daha cazip pozisyonlara kabul edilirler. Örgütten ayrıldıklarında arkalarında bırakacakları bir mevkileri olacaktır. Bununla beraber uzun zaman aynı örgütte çalışan kişiler, örgütün kültürünü, amaç ve hedeflerini daha iyi bileceğinden koruma içgüdüleri artacaktır. Bu faktörlerin hepsi örgütten ayrılmayı zor hale getirecek ve örgütsel bağlılığı güçlendirecek bir etki oluşturmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 80).

Örgütün büyüklüğü ve yapısı örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerdendir. Örgütlerde çalışan sayısı arttıkça, diğer bir ifadeyle örgütler büyüdükçe, bürokratik yönelimler de artmaktadır. Bu nedenle zamanla, çalışanlar büyük örgütlerle kendilerini bütünleştirmekte zorluk yaşamaktadırlar. Büyük örgütlerde denetim ve yönetim düzeninin en iyi şekilde yürütülmesi için iyi tanımlanmış bir hiyerarşik yapı ve her kademede işlerin nasıl yürütüleceğine dair ayrıntılı ve somut kurallar mevcuttur. Büyük örgütler, üyelerine daha çok yan haklar, kişiler arası etkileşim ve terfi imkânları sağlayarak bağlılık seviyelerini yükseltebilmektedir (Pala, 2009: 58).

Çalışanların aldıkları ücret seviyesi de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir. Ücret seviyesi, çalışanın örgüt içerisindeki ve sosyal yaşamındaki konumunu da belirleyen bir faktördür. Ücret seviyesi örgüt aracılığıyla temin edilen önemli bir faktör olup işin çekiciliğini yükseltmekte; işgörelere yapılan daha yüksek bir ödeme, çoğunlukla daha yüksek seviyede örgütsel bağlılıkla neticelenmektedir (Şimşek, 2013: 46). Örgütlerin temel yapı taşlarını oluşturan işgörelerin ücretlerinin aynı pazardaki çalışanların ücret seviyelerinin altında olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Hatta işgörelerin başarılarının ve performanslarının ödüllendirildiği bir düzende örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bu nedenle çok iyi planlanmış ve uygulanan performans ve buna ek olarak ödül sistemlerinin var olması çalışanların örgüte bağlılığını yükseltici faktörler arasında yer almaktadır (Güner, 2007: 20).

İşin niteliğide örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. İşin niteliği bireylerin işten aldıkları tatminin ne seviyede gerçekleştiğinin belirlenmesini

sağlamaktadır. İşgörenler örgütte kendilerini aşacak işler tercih ederler, çünkü sürekli olarak sıkıcı ve sıradan işlerle devamlı meşgul olmak istemezler (Topal, 2019: 34). İşini anlamlı kabul eden ve severek icra eden, işinde bireysel kararlarını verebilen, ortaya koyduğu faaliyetlerin başarılı olup olmadığı ilgili bilgi sahibi olabilen işgörenler işinden tatmin olacak ve örgütsel bağlılık sağlanacaktır. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ortaya çıkarılmasında işin kendileri için önem arz eden özelliklere sahip olması gerekmektedir (Demiral, 2008: 108).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörden bir diğeri örgüt kültürüdür. Yüksek örgütsel bağlılığı olan işgörelere sahip örgütler güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmakta ve iş hayatına yeni başlayan işgörelerin bu kültürün bir üyesi olma isteği artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlayarak amaç ve hedeflere ulaşmayı kolay hale getirmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü örgütsel bağlılığın yükselmesinde ve oluşmasında olumlu katkılar sağlamaktadır (Şenel, 2019: 25). Yönetim tarzı da örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Örgütün sahip olduğu yönetim tarzı, örgütün norm ve değerleri, amaç ve hedeflere ulaşmak için istenen örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli faktörlerden biridir. Güçlü, destekleyici ve adil yönetim tarzına sahip örgütlerin, işgörelerin örgütsel bağlılığının sağlanmasında ve güçlendirilmesinde genellikle başarılı oldukları ve bu nedenle örgütsel amaç ve hedeflerin başarıyla yerine getirilmesi ile ilgili aktif adımlar atabildikleri ifade edilebilir.

Sonuç itibari ile örgüt işgörelenini, örgütün etkin ve verimlilik artışına yönlendirebilmek, rekabet gücünü ortaya çıkarabilmek hedeflerine ulaşabilmek için örgüte en uygun yönetim tarzının yönetici tarafından seçilerek etkin yönetimin yerine getirilmesi gerekmektedir. Katılımcı yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanlar, yönetimle özdeşleşerek çalışmakta bu durum da performans ve verimlilik artışına neden olmaktadır. Katılımcı ve esnek yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde örgütsel bağlılık yükselirken, otokratik yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde ise örgütsel bağlılık düşmektedir (Tekne, 2019: 189-190).

### 3.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde örgütsel bağlılık teorileri kapsamında tutumsal, davranışsal ve çok boyutlu bağlılık yaklaşımları incelenecektir.

### **3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı'na göre bağlılık, çalışanın iş ortamını değerlendirmesi ile oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir reaksiyondur. Başka bir ifadeyle bağlılık, çalışanın özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğinin göreceli gücüdür. Çalışanın içerisinde bulunduğu çalışma koşulları, psikolojisini etkilemekte ve bu da davranışlarının süreklilik kazanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak çalışan örgüte bağlılık hissetmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41). Bu bağlılık türünde çalışanın kişisel hedef ve değerlerinin, örgütün hedef ve değerleriyle uyum sağlaması gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar; işi oluşturan faaliyetlere yüksek katılım, örgüte sadakatle bağlanma ile örgüt değer ve amaçları ile bütünleşme şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 129).

Bu bileşenlerden yola çıkılarak açıklamak gerekirse tutumsal bağlılık, özdeşleşme, katılım ve bağlılık hissini ortaya çıkaran olumlu bir eğilim olarak ifade edilmektedir. Diğer bir taraftan, bu şekilde bir bağlılık tutumu düşük işgören devri, devamsızlık oranının düşmesi ve yüksek iş performansı gibi işe yönelik olumlu sonuçlar doğuracak davranışlara yol açmaktadır (Mottaz, 1989: 144).

### **3.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Bu yaklaşım örgütsel bağlılığın tanımını, tutumlar ve davranışlar arasındaki farkı ortaya koyarak yapmaktadır. Bu davranış şekli, bireyin çalıştığı örgütü terk etmemek için beklenti, istek ve tatminsizliklerini sınırlandırarak kendini çalıştığı örgüte bağlamak için nedenler ortaya koymak şeklinde tanımlanabilir. Davranışsal bağlılıkta birey, örgütte bulunduğu süre zarfında, bazı davranışlar sergilemekte ve bu davranışını sürekli hale getirmektedir. Birey davranışına olan bağlılığı ve sadakati nedeniyle, bu davranışa yönelik tutumlar geliştirir. Sergilenen tutum neticesinde, davranışın tekrarlama ihtimali daha da yükselir. Bu davranışlara devamsızlık yapmama, kurallara uyma ve örgütten ayrılmama gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Smadov, 2006: 84).

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum durumlarına göre örgütlerine bağlılığın ortaya çıkma süreci ile alakalıdır. Davranışsal bağlılık, kişilerin belirli bir örgütte uzun süreler çalışmaları problemi ve bu problemle ne şekilde baş ettikleri ile ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık sergileyen çalışanlar, örgütün kendisinin dışında yaptıkları bir faaliyete yönelik bağlılık sergilemektedirler. Bu teoride, bir örgüt üyesi olmak için bireyin fedakârlıkta bulunması gerekmektedir.

Fedakârlık, örgüte bağlılığın başlangıcı olarak ele alınmaktadır. Bunun en çok görülen biçimi örgüt üyeliğine kabul törenleridir. Çeşitli örgütlerde (askeri kurumlar, dini topluluklar, sosyal kulüpler) örgüt üyeliğine kabul törenleri yoğun olarak yapılmaktadır (Çakır, 2007: 10-11).

### **3.5.3. Çok Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı**

Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı örgüt içerisinde birbirlerinden farklı unsurların bulunması ve bu unsurların farklı seviyelerde bağlılık sergileyeceğini ifade etmektedir. Yaklaşım, bir birey tarafından hissedilen bağlılığın başka bir birey tarafından hissedilen bağlılıktan farklı nedenlere dayandırılabilirliğini savunur. Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve tutumsal bağlılık yaklaşımı, çoğunlukla bağlılığın örgütün tümüne yönelik hissedildiği mantığına dayanmasına rağmen; çok boyutlu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde var olan farklı unsurların, farklı seviyelerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olabileceği ifade edilmektedir (Çetinel, 2008: 59).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, işlerine, yöneticilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı bağlılık sergileyeceklerini savunmaktadır. Dolayısıyla çoklu bağlılığa neden olan unsurların belirlenebilmesi için bir örgüte mahsus olan çeşitli grupların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Çoklu bağlılığa neden olan unsurları müşteriler, sendikalar, yöneticiler ve işgörenler, diğer bir deyişle kamuoyu oluşturmaktadır. Örgütlerin gruplar ve taraflardan oluşan sistemleri ile ilgili yapılan araştırmalar, örgüt yöneticilerinin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelimlerinden haberdar olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde birçok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler bütününden haberdar oldukları örgütsel bağlılık literatüründe kabul gören bir görüştür (Gül, 2003: 82-83).

## **3.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ**

### **3.6.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Bağlılık Modeli**

1984 yılında örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılık olmak üzere ikiye ayıran Meyer ve Allen, 1990 yılındaki araştırmalarında üç boyutlu bağlılık modeli geliştirerek örgütsel bağlılığı üç ana unsura dayanarak sınıflandırmışlardır. Bu unsurlar duygusal (örgüte yönelik hissedilen duygusal bağlılık), normatif bağlılık (örgütte kalma zorunluluğu), devam bağlılığı (örgütten ayrılmanın hissedilen sonuçları) olarak ifade edilmektedir (Meyer vd., 2002: 21).

### 3.6.1.1. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürdeki en yaygın yaklaşım duygusal bağlanmadır. Bu doğrultuda bağlılık, çalışanın örgüte hissi veya duygusal bağlanması olarak incelenmektedir. Örgütüne yönelik güçlü bir bağlılık duyan çalışanlar örgütleriyle özdeşleşmekte, örgüte katılım sağlayarak örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duymaktadırlar (Allen & Meyer, 1990: 2).

Duygusal bağlılık, bireyleri örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgüte üyeliğini sürdürmekten mutlu olmalarını sağlayan, kişisel ve örgütsel amaç ve değerler arasındaki bir uyumdan ortaya çıkmaktadır. Güçlü duygusal bağlılığı, örgüt için en iyi performansını gerçekleştirmeye çalışan kişilerin genel olarak sergiledikleri bir tutum olarak değerlendirmek mümkündür. Bu değerlendirme, duygusal bağlılığa yönelik olarak araştırılması gereken en önemli aşamayı oluşturmaktadır. Herhangi bir bağlılık türüyle karşılaştırıldığında çok daha kuvvetli ve işlevsel olduğu bir gerçektir (Eymür, 2009: 22). Duygusal bağlılıkta çalışan, örgüt amaçları kapsamında aktif ve gönüllü katılım sergileyip, bunun sürekliliğini istemektedir. Bu doğrultuda duygusal bağlılık, doğru kabul edilen sebepler nedeniyle istenilen sonuçları ortaya çıkaran bir bağlılık türü olarak da ifade edilmektedir (Malkoç, 2018: 42).

### 3.6.1.2. Devam Bağlılığı

Örgütten ayrılmanın yüksek maliyetlere neden olduğu ve başka bir seçenek olmadığı durumlara yönelik örgütsel bağlılık boyutudur. Örgüte devam bağlılığı ile bağlı bir kişi işine ve örgüte gereksinim duyduğu için bağlılık hissetmektedir. Bu gibi durumlarda birey örgüte şu ana kadar fazlasıyla zaman harcadığını ve çaba gösterdiğini düşünmekte ve tüm bu çabaların boşa gitmemesi için örgütte kalmanın zorunlu olduğunu düşünmekte ve devam bağlılığı göstermektedir (Güven, 2006: 6-7). Örgütten ayrılmaya ilişkin maliyeti yükselten her şey, devam bağlılığını oluşturma potansiyeline sahiptir. Bir örgütteki istihdamın devamı, devam bağlılığı yüksek olan işgörenler için önem arz ettiğinden, bağlılık ve örgütsel bağlılık arasındaki bağın yapısı istihdamın o davranış üzerindeki etkisine bağlıdır. Örneğin örgütte yüksek düzeyde devam bağlılığı olan bir kişi eğer örgütteki istihdamın devamı çaba harcamayı gerektiriyorsa, örgütün menfaatine çok fazla çaba gösterecektir. Eğer istihdam garanti edildiyse performans ancak yeteri kadar olacaktır (Meyer & Allen, 1991: 77).

Devam bağıllığında birey örgüte yatırım yaptığını ve dolayısıyla da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Başka bir ifadeyle, işgöreni örgütte tutan asıl şey, muhtemel maddi kayıplarıdır. İşgörenler örgütten ayrılmanın kendilerine maliyetinin yüksek olacağına inanmaktadırlar. Devam bağıllığı hisseden işgörenler, örgütten ayrılmaları halinde fazla bir alternatiflerinin olmayacağı düşüncesindedirler (Cevahircioğlu, 2017: 40).

### 3.6.1.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık Weiner ve Vardi tarafından 1980 yılında önerilmiştir. Daha sonra Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında Weiner tarafından 1982 yılında geliştirilen normatif ve ahlaki boyutun güncellenmiş halidir (Shepherd & Mathews, 2000: 558). Normatif bağıllık işgörenlerin örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duymalarını ve yükümlülük hissetmelerini ifade etmektedir. Kişilerin örgüte bağıllık hissetmesi, bireysel menfaatleri için bu şekilde davranmaları beklendiği için değil, yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmaları sebebiyle belli davranışsal eylemleri göstermelerine yardımcı olmaktadır (Koca, 2009: 96).

Bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir sorumluluk olarak görmesi ve örgütüne bağıllık duymasının doğru olduğunu kabul edip örgütten ayrılmanın sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesap edilmesiyle ilgilenmemektedir. Bireyler, bir minnettarlık hissi neticesinde örgütte kalmayı sürdürmektedirler. Bunun nedeni, yöneticilerin onlara gereksinim duydukları bir zamanda iş vermesi ya da yöneticileriyle kalmalarının en doğru eylem olduğu yolunda inançlara sahip olmalarıdır. Bu tür bireyler örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bu nedenle örgütte bir süre çalışmalarının örgüte yönelik yükümlülükleri olduğu inancındadır (Ergener: 2008: 29).

### 3.6.2. Kanter'in Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Kanter, farklı bir görüş öne sürerek, farklı bağıllık türlerinin, üyelere örgüt aracılığıyla aktarılan tutumsal isteklerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu istekler üç farklı bağıllık meydana getirmektedir. Bağıllıklardan ilki olan devamlılığa yönelik bağıllık, bir üyenin örgütün sürdürülebilirliğini sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanmaktadır. İkinci bağıllık olan kenetlenme bağıllığı ise önceki sosyal ilişkilerden açıkça kurtulma veya grubun kenetlenmesine olanak tanıyan seremonilere katılım gibi yöntemler aracılığı ile bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak ifade edilmektedir. Üçüncü bağıllık olan kontrol bağıllığı ise bireysel davranışı örgütün istediği yönde



şekillendiren, örgüt norm ve değerlerine üyenin bağı olarak ifade edilmektedir (Varoğlu, 1993: 6).

Yukarıda bahsedilen bağlılık türlerinin farklı sonuçları bulunmaktadır. Devamlılığa yönelik bağlılık gösteren örgütler, üyelerini örgütte tutmayı başarmaktadırlar. Kenetlenme bağlılığı gösteren örgütler, varlıklarını tehdit eden tehlikelerle daha iyi baş etmektedirler. Üyelerin birbirlerine bağlılığı daha fazladır. Kontrol bağlılığı yüksek örgütlerde ise otoriteye karşı çıkma, fikir ayrılıkları ve bundan doğan çatışmalar daha az görülmektedir (Cengiz, 2001: 36).

### **3.6.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli/ Sınıflandırması**

Etzioni örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç grupta sınıflandırmıştır. Ahlaki bağlılık; örgütün amaç ve değerleri ve normlarını özümseme ile otoriteyle bütünleşme esasına dayanmaktadır. Çalışanlar, toplum için faydalı amaçları izlediklerinde örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Hesapçı bağlılık; örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar, örgütlere emekleri karşılığında kazanacakları ödüller sebebiyle bağlılık hissetmektedirler. Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışanlar tutumların sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan ve örgüte yönelik olumsuz bir eğilimi açıklamaktadır. Çalışan psikolojik yönden örgüte bağlılık hissetmemekte ancak üyeliğini sürdürmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42):

Etzioni'nin (1975) sınıflandırmasına göre, en olumsuz uçta negatif ve yabancılaştırıcı, ortada nötr ve hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif ve moral bağlılık (ahlaki bağlılık) vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık kişinin örgütü cezalandırıcı olarak algıladığı veya zararlı olarak hissettiği zaman ortaya çıkarken, nötr ve hesapçı bağlılıkta kişiler bağlılık seviyelerini belirli bir miktarda giderecek şekilde düzenleyebilmektedirler. Moral bağlılıkta (ahlaki bağlılık) ise standartlar, norm ve değerler özümsemiğinde ve örgütsel bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Newton & Shore, 1992: 277).

### **3.6.4. Becker'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Becker, bireyin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlar sergilemesi olarak ifade etmiş. Bu tutarlı davranışlarının nedenini de yan faydalarla anlatmaya çalışmıştır. Bu kapsamda Becker yan fayda kavramını ortaya atmıştır. Bu yaklaşıma göre, kişi örgütte kaldığı zaman zarfında yan faydalar elde etmektedir, başka

bir söyleyişle örgüte yatırım yapmaktadır. Yan faydalar, kıdem tazminatı, örgütsel ödeme planları vb. unsurlardan oluşabilmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, değer biçtiği bir veya birden fazla şeyi ortaya koyarak örgüte yatırım yapar. Bireyin ortaya koydukları onun için ne derecede değerliyse örgütsel bağlılık seviyesi de o derecede artış gösterir. Bireyin gösterdiği davranışlar önceki davranışları ile tutarlı değilse yan faydaları ve yatırımlarını kaybeder. Bu sebeple de çalışanlar yan faydaları ve yatırımları yitirmemek için davranışlarındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalırlar. Becker'e göre çalışanlar sorumlu oldukları davranışlara yönelik genel indirgenmiş benlik sunumu, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, kültürel beklentiler, iş dışı problemler, kişisel entegrasyonlar sebebiyle örgütlerine karşı bağlılık sergilemektedirler (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

### **3.6.5. Buchanan Yaklaşımı**

Buchanan örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak ifade etmektedir. Bu doğrultuda kişinin rolünü araçsal bir değer dışında, örgütün kendi menfaati için bağlılık hissetmesi olarak açıklamakta ve örgütsel bağlılığı üç türe ayırmaktadır. Bunlardan ilki olan özdeşleşme; bireyin örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak içselleştirmesidir. İkincisi ise sarılma olarak ifade edilen, bireyin iş rolünün gerekliliği olan faaliyetlere yönelik psikolojik bağlılık hissetmesidir. Son olarak sadakat ise örgüt içi duygusal hisler besleme ve örgüte yönelik içten bağlılık duymaktır (Aydoğan, 2010: 35).

### **3.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI**

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ikiye ayrılabilirdiği gibi, sonuçları yönünden olumlu ve olumsuz olmak üzere de ikiye ayrılabilir. Bunun dışında örgütsel bağlılığın ılımlı, düşük ve yüksek bağlılık düzeylerine göre de sonuçları bulunmaktadır (Karakaş, 2014: 44). Örgütlerin amaçlarından birisi de işgörenlerin beceri ve yeteneklerini geliştirerek işgörenlerden en yüksek seviyede verim elde etmek ve örgütsel bağlılıklarını yükseltmektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bağlılığı olmayan işgörenlere kıyasla örgüte ve üretime daha fazla katkı sağladıkları ve örgüt ortamında daha yüksek performans sergiledikleri görülmektedir (Akdağ, 2014: 31-32).

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sonuçları, çoğunlukla davranışsal araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. İş değiştirme ve devamsızlık ile örgütsel bağlılık

arasında olumsuz bir ilişki varken, örgütte kalmayı sürdürme isteği, iş tatmini, motivasyon, katılımcılık ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır (Yağcı, 2007: 119). İşe katılım; işini istek ve şevk ile yapmak ve işe ilgi duymak olarak ifade edilmektedir. İşe katılım ve işyerinde bulunma eylemlerinde, duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişkisi olan boyut olduğu söylenebilir. Kişilerin örgütte duygusal bağlılık duyduklarında, örgüt hedefleri ve kişisel hedeflerini bütünleştirdiklerinde, işe gönüllü ve daha fazla katılım sergilemeleri olasıdır (Sığırı, 2007: 267).

Bu davranışların tam tersine geri çekilme davranışlarından olan devamsızlık ve işe geç gelme, işgörenlerin örgüt ortamında rahatsızlık duydukları, bir takım sebeplerden ötürü işlerine mazeretsiz devamsızlık yapmaları ya da işe bilerek geç gelmeleridir. İşgörenlerin işe devamlılığı ya da geç kalmalarının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın bu sebeplerden biri olduğunu göstermektedir (İştahlı, 2013: 79). Örgütsel bağlılık kişilerin örgütte kalmayı sürdürmesine ilişkin tutumlarına da etki etmektedir. Bağlılık, tutarlı davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Davranışlardaki tutarlılık oluşturulan amaç ve stratejilerin gerçekleşmesini ve işgörenlerin örgütte kalmasının sürekliliğini sağlamaktadır. Çalışanların örgüte yönelik hissettikleri bağlılığın güçlü olması, kişilerin örgütte bulunmaya yönelik isteklerini de güçlendirmektedir. Böylece çalışanların devamsızlık yapma, alternatif işler arama veya işten ayrılma niyetleri ortadan kalkmaktadır (Yousuf, 2015: 122).

Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenele sahip örgütler daha verimli ve etkin olmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenler, bireysel sebepler dışında devamsızlık, işe geç kalma gibi olumsuz davranışlar sergilemeyecekler ve çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde çalışacaklardır. Düşük seviyede bağlılık sergileyen çalışanların devamsızlık, işe geç kalma gibi olumsuz sonuçlar doğuracak davranışlar göstermesi, yapılacak işlerin yetişmemesine sebep olacağından örgüt maddi kayıplar yaşayacaktır. Yine bu seviyede bağlılık sergileyen çalışanlar daha iyi bir iş alternatifine sahip olduğunda örgütten ayrılmaları sonucu boşalan pozisyon için çalışan seçim sürecinin başlatılması ve sonucunda işe kabul edilen çalışanın uyum sorunlarının ortadan kaldırılması örgütler açısından uzun bir süreç olmasının yanında, örgüt için büyük masraflara neden olabilmektedir (Özcan, 2013: 86-87).

Örgütsel bağlılığın iş davranışları üzerindeki bir diğer etkisi de işgörenlerin performansları ve çabalarına yönelik görünmektedir. İşgörenlerin örgütlerine

bağlılıklarının yükselmesi, örgütün faydasına yönelik gönüllü çaba sarf etmeyi ve performanslarının daha iyi hale gelmesini sağlayabilmektedir. Örgüte bağlı çalışan, çalıştığı örgütü ve işini içselleştirerek, yaptığı işlerde her zaman başarıya yoğunlaşmakta ve performansı da örgütsel bağlılığı düşük işgörenlere kıyasla daha yüksek olmaktadır (Keleş, 2006: 92). Performansı düşük çalışanların işten ayrılması halinde bu çalışanların yerine daha yüksek performans ile çalışacak çalışanların gelmesi, örgütte katkı sağlayacağı gibi bunun tam tersi durumda ise düşük performanslı çalışanın işten ayrılmaması ve tutumunu işe devamsızlık yaparak sergilemesi örgütün daha çok zarar etmesine neden olacaktır (İçöz, 2014: 68).

Örgüte tam olarak uyum sağlayamayan işgören, tam manasıyla işine motive olamamaktadır. Örgüt zor durum yaşadığında ise, farklı iş imkânları arayabilmektedirler. Örgütün sadece bazı değerlerini kabul etmekte, yeteri kadar iş tatmini yaşamamaktadır. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesine çalışılmalıdır. İşgörenin tatminine ilişkin stratejiler izlenmelidir. Bu tür işgörenler örgüte bağlılık hissetme konusunda sorun yaşadıkları için örgüte tam bağlılık ve aidiyet hissi duymamaktadırlar (Yeşil, 2015: 121). Yapılan araştırmalara göre örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, sorumluluklarını yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada fazladan gayret gösterir ve örgütleri ile olumlu ilişkiler kurarak üyeliklerini sürdürürler. Örgütsel bağlılık sergileyen çalışanlar, içsel olarak motive olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığın sonuçlarını çalışanların örgütte bulunmak istemeleri, örgütün çıkarı, başarısı, özdeşleşmeleri ve tüm etkinliği, örgüte yönelik yüksek bağlılık tutumları ve çalıştıkları örgütün başarısı için sergiledikleri çaba şeklinde özetlemek mümkündür (Cinel, 2008: 85-86).

Düşük örgütsel bağlılığın örgüte yönelik olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Düşük bağlılığı olan işgören farklı alternatifler arayacak ve işten ayrılacaktır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin daha verimli uygulamaya konmasını sağlayabilir. Diğer yandan, örgütler de bu tür işgörenleri eleyebilirler. Böylece yüksek devamsızlık gösteren ve düşük performans sergileyen işgörenin, diğer işgörenler üzerinde oluşturacağı olumsuz etkiyi de ortadan kaldırmış olmaktadır. Ayrıca işten ayrılan çalışanlar da başka örgütlerde isteklerine sahip olabilir ve yeni örgütlerine fayda sağlayabilirler (Ergül, 2015: 69).

### 3.8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Turizm işletmelerinde başarının elde edilmesi işgörenler ile mümkündür. Turizm işletmelerinin odaklanması gereken en önemli noktalardan biri işgörenlerinin işlerine ve örgütlerine hissettikleri bağlılıktır (Akpulat vd., 2016: 5145). Turizm sektöründe talebin mevsimsel dalgalanmalar sergilemesi, sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin eşzamanlı gerçekleşmesi, hizmetin değişken ve soyut yapısı gibi sektöre özgü niteliklere otel işletmelerinin de sahip olmasından dolayı, otel işletmeleri değişime hızla uyum sağlamak zorundadırlar. Otel işletmeleri, küreselleşmenin, teknolojik yeniliklerin çok hızlı gerçekleştiği ve rekabetin gittikçe arttığı bir ortamda gerçekleşen gelişmelere ve değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Bu gelişim ve değişim sürecinde otel işletmelerinin hizmet kalitelerini yükseltmek, pazar paylarını elinde tutmak ve yükseltmek, müşteri odaklı olmak ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltmek gibi bazı önlemler almalı zorunluluk haline gelmektedir (Güçlü, 2006: 4-5).

Turizm sektörü sahip olduğu sektöre özgü özellikler nedeniyle, çalıştığı örgüte bağlı işgören istihdam etmeye yönelik zorluklar ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Otel işletmelerinde işgören değişim oranının yüksek olması sebebiyle verimlilik açısından kayıplar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun önlenmesi için otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik büyük gayret gösterilmesi gerekir. Çünkü işgören ile çalıştığı örgüt arasındaki bağ üzerine yoğunlaşan örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda örgütteki işgören devir hızı azalmakta, bireylerin iş tatmini, verimlilikleri, kendilerine güvenleri ve performansları yükselmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 409).

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemli etkiye sahip olması bu konunun gittikçe artan bir şekilde araştırma konusu haline gelmesine sebep olmuştur. Bunun sebebi, örgütsel bağlılık faktörünün vatandaşlık davranışı, iş performansı ve beklenen birçok iş davranışı üzerinde olumlu etki oluşturmasıdır. Bu durumda örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi ve değişen koşullara uyum sağlaması için kendilerine bağlılığı yüksek işgörenler oluşturmak için insan unsuruna her zamankinden daha fazla önem verilmelidir. Bu sebeple örgütler çalışanlarının işe alınmasından itibaren gelişimlerine katkı sağlayarak çalışanlara yatırım yapmalı, takım çalışması, esnek organizasyon, ödüllendirme gibi çeşitli unsurlarla çalışanların örgüte bağlılığını yükseltmelidirler (Alper, 2007: 47).

Bir otel işletmesinin başarısı ve sürdürülebilirliğini koruyabilmesi müşteri memnuniyetiyle gerçekleşmekte, bunu gerçekleştiren de çalışanların sunduğu kaliteli hizmetle mümkün olabilmektedir. Otel işletmesinde insan kaynaklarının biriminin, nitelikli çalışanların tercih edilmesi ve örgüte kazandırılması kadar o çalışanın örgütte tutulması görevi de bulunmaktadır. Otel işletmelerinde bulunan çalışanların örgüte uyumu gerçekleştirildikten, gerekli gelişimi ve deneyimi elde ettikten sonra kaybedilmesi önemli bir maliyet unsurudur. Tekrar aynı nitelikte çalışana bulmak, işe almak ve örgüte oryantasyonunu sağlamak için zaman ve maddi kaynak gerekmektedir. Bu zaman zarfında nitelikli çalışan eksikliğinin sebep olacağı misafir memnuniyetindeki kayıplar da göz önünde bulundurulmalıdır (Avcı, 2008: 75).

Örgütüne bağlı olan otel çalışanı, misafir tatmini için daha çok gayret sarf edecektir. Misafir ile sürekli etkileşim içerisinde olan otel çalışanın örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleşerek, bu amaç ve hedefler doğrultusunda tutum sergilemesi, örgütsel başarının artmasına yardımcı olacaktır. Çalışana önem veren ve iş tatminini ve bağlılığını sağlamak için gayret sarf eden otel işletmeleri, diğer örgütlere kıyasla daha etkin ve verimli olmaktadır. Sadece kar elde etmek amacıyla çalışmak yerine, otel işletmelerinin artık daha çok işgören tatminine ve bağlılığına yönelmeleri günümüz şartlarında bir zorunluluk teşkil etmektedir. Yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık sergileyen işgören, örgütü kendi örgütü olarak görecektir ve örgüt başarısı için bağlılık davranışları sergileyecektir (Şahin, 2007: 101).

Çalışan bağlılığını sağlamak, örgüt yönetimlerinin amaçlarına ulaşması için büyük öneme sahiptir. Sektördeki nitelikli çalışan kıtlığı ve insan kaynağı oluşturma sorunu, zorlu uyum süreci, sektördeki rekabet yoğunluğu, hizmet standartlarının sürekli değişiminin takip edilmesi ve uyum sağlama sorunluluğu, maliyetlerin sürekli yükselmesi ve kontrol sorunları, hali hazırda bulunan nitelikli, uyum sürecini tamamlamış, kaliteli hizmet sunmaya hazır çalışanların örgütsel bağlılığını gerçekleştirmenin önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek, nitelikli çalışanlardan oluşan bir takıma sahip otel işletmeleri misafirlerine bekledikleri yüksek hizmet standardını etkin bir şekilde sunabilecek, yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayarak rakiplerinin gerisinde kalmayarak pazardaki rekabetini devam ettirebileceklerdir (Arık, 2020: 41-42).

Genel olarak değerlendirildiğinde; turizm sektörünün kendine özgü nitelikleri sebebiyle işgörenler birtakım olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bu

olumsuzlukları gidermenin mümkün olmadığı durumlarda, olumsuzluklarla başa çıkmaya istekli ve kararlı işgörenlerin varlığı önem teşkil etmektedir. Bu işgörenlerin de ancak örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla beklenen düzeyde verimi yakalamaları söz konusu olacaktır. Örgütsel bağlılığın sağlanması açısından işgörenlerin genel hayat kalitelerinin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Yağcı, 2020: 94).

### 3.9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Günümüzde örgütlerin karşılaşmak istemediği durumlardan birisi de işten ayrılma eylemidir. İşten ayrılma eylemi öncesi çeşitli sebeplerle çalışanlarda işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Çalışanların uzun süre boyunca çalıştığı örgütlerden ayrılmaması için örgütlerin bazı önlemler alması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı da örgütler için büyük öneme sahiptir. Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi ve içselleştirmesi gerekmektedir (Uludağ, 2019: 2043).

Örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, ayrılma davranışının en önemli belirleyicisidir ve işgörenin başka bir iş alternatifi aramayı veya işten ayrılmayı düşünüp düşünmediğini ifade etmektedir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık (duygusal, devam ve normatif bağlılık) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır. Özellikle duygusal bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı sağlamak, örgüt amaç ve normlarına bağlılığı artırmak için öncelikle işgörene işlerini sevdirmek ve işten alacakları motivasyon ve zevki yükseltmek gerekmektedir (Toraman, 2009: 68).

Bağlılık, işgören ve örgüt bağlantısının önemli unsurlarından biridir. Bağlanma duygusu bireyleri örgüte bağlanmaya teşvik eder. Bağlılık örgütte kalma arzusuna ve kalma niyetine, üyeliğin devam ettirilmesine, örgüte katılım ve yüksek performansa yol açar. Bu sebeple örgütsel bağlılık çoğunlukla devamsızlık ve işten ayrılma niyeti için güvenilir bir belirleyici olarak düşünülmektedir (Chow, 1994: 3). Birçok araştırmacı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığı saptamaya ve bunun akabinde örgütlerde daha iyi bir verimin sağlanmasına yardımcı olacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Sarıdere, 2004: 37). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Kaya, 2008: 49).

Demir (2012: 49), örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisini incelediği çalışmada, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık değişkenleri

arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ilişki bulunduğu, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi (niyeti) arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışmada ise tüm amir ve çalışma arkadaşlarının desteği hariç eğitim değişkenlerinin işten ayrılma niyetini örgütsel bağlılık aracılığı ile etkilediği, doğrudan etkilerinin ise dolaylı etkilerinden daha az olduğu saptanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 613).

Dinç (2015: 264), algılanan çaba-ödül adaleti, algılanan örgütsel destek duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek adına yaptığı çalışmada, hizmet sektöründe çalışan 176 düşük ve orta düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmada duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Steers (1977: 46) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, bağlılığın işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Joo (2010: 69), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel öğrenme kültürü ve lider üye değişimi kalitesinin etkisini incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Jafarova ve Sağlam tarafından X ve Y kuşakları arasında, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin X ve Y kuşağına göre farklılık gösterdiği; örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık hariç duygusal ve devam bağlılığının ise anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır (Jafarova ve Sağlam, 2018: 57).

#### **4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Araştırmanın bu kısmında öncelikle işten ayrılma niyeti kavramının tanımı, önemi ve kapsamından bahsedilerek işten ayrılma niyeti kavramı ile ilgili bilgi verilmiştir. Sonrasında işten ayrılma niyeti kavramı ile ilgili olan konulara yer verilmiş ve turizm işletmelerinde işten ayrılma niyetinin önemi ve sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

##### **4.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI**

Günümüzde bireyler kariyer sahibi olmak, kendilerini ve ailelerinin geçimini sağlamak ve kendilerini geliştirmek gibi çeşitli nedenlerle iş yaşamına girmekte ve amaç ve hedeflerine uyan bir iş ile meşgul olmaktadır. İş yaşamına girmek isteme ve



işe başlama kişiler için nasıl normal ve kesin bir karar ise, işi bırakma isteği de aynı düzeyde doğal ve önem arz eden bir karardır (Arslan, 2020: 67). İşten ayrılma niyeti, işgörenin örgüt ile iş ilişkisini bitireceğine yönelik kesin bir düşünce olmaktan ziyade, işten ayrılma durumunu gözden geçirdiği, maliyetleri ve getirileri kıyaslayarak örgütte kalmayı sürdürme veya örgütten ayrılma kararı aldığı bir süreç olarak açıklanmaktadır (Araslar, 2021: 9). İşgörenlerin işi bırakması problemi, işgören davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu unsurlar araştırılıyor olmasına karşın, konu örgütler için önemli bir sorun olma özelliğini korumaktadır (Porter vd., 1974: 603).

İşgörenin işini bırakması, örgütsel davranış literatüründe üzerinde önemle durulan konulardan birisidir. İşlevsel olarak düşünüldüğünde; niteliği diğer işgörelere göre az olan işgörenin işi bırakması ne kadar istenen bir durumsa, eğitilmiş ve nitelikli işgörenin işi bırakması da o derecede istenmeyen bir sonuçtur (Arı vd., 2010: 146). İşten ayrılma tüm sektörler ve örgütler için özellikle bazı durumlarda kontrol dışı ciddi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İşten ayrılma niyetinin örgütsel verimliliği olumsuz açıdan etkiliyor olması, konuyu örgütler ve yöneticiler için büyük önem arz eden bir konu yapmaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramı literatürde personel devri, işten ayrılma eğilimi, işgücü devri gibi çeşitli adlarla da açıklanmaya çalışılmaktadır (Uştü, 2014: 54).

Literatürde işten ayrılma niyeti ile ilgili farklı tanımlar yer almaktadır. Tett ve Meyer (1993: 262) işten ayrılma niyetini; “*Örgütten ayrılma konusunda bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik*” olarak ifade etmiştir. Sousa-Poza & Henneberger (2004: 113) ise işten ayrılma niyetini; “*Bir bireyin belirli bir süre zarfında işini değiştirme olasılığı*” olarak tanımlamıştır. Mobley’in (1982: 111) işten ayrılma niyeti tanımı ise “*Bir örgütü terk etme veya örgütten belirli bir zamanda fiziksel olarak ayrılma durumu*” şeklindedir. İşçi (2010: 67) yılında yaptığı çalışmada işten ayrılma niyetini “*İşgörenlerin iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde sergiledikleri aktif ve yıkıcı eylem*” olarak ifade etmiştir. Özer ve Kaçmaz (2020: 47) ise “*Çalışanın yaptığı işin koşullarından duyduğu rahatsızlıktan dolayı ayrılması düşünmesi*” şeklinde bir tanımlama yapmıştır (Özer ve Kaçmaz, 2020: 47).

İşten ayrılma niyeti kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında; işgörenin henüz hayata geçirilmemiş fakat geçirilme olasılığı yüksek bir davranışı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların örgüt ortamında gösterdikleri farklı davranışlardan da fark edilebilecek bu yönelim, çoğunlukla çalışanın kendi rızasıyla kasıtlı bir biçimde

gerçekleşmektedir (Dirican, 2015: 57). Niyet, davranışın temelini oluşturmaktadır. İşten ayrılma bu davranışa neden olan niyete ve ayrılma nedenine göre değerlendirilebilir. Bireylerin işten ayrılma niyetleri, bireysel nedenlerle birlikte örgütün bireyin beklentilerini karşılaması ile ilgili kasıtlı bir eylemdir. Çalışanın örgütten kaynaklanan sebeplerle işini bırakması, dikkat edilmesi ve örgüt ortamının incelenmesini gerektiren bir durumdur (Karataş, 2013: 60-61).

Araştırmacılar, 1980’li yıllardan beri işgörenlerin davranışlarını anlamak için işten ayrılma niyetini önemli bir değişken olarak kabul etmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar, nedensel değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri ve işten ayrılma niyetinin oluşum sürecini anlamaya odaklanmıştır. Nesnel değişkenlerle ilgili çalışmalar, iş tatmini odaklı örneğin iş performansı ile ilgili bilgilerin kesinliği, ücret ve örgüt iklimi gibi faktörlerin değerlendirilmesinin başlangıçtaki dışsal değişkenler ile olacağını öne sürmektedirler. İşten ayrılma niyetinin oluşum sürecini modellemeye yönelik çalışmalar ise işten ayrılma niyetinin artmasına neden olan süreci açıklamak için işgörenlerin işe karşı olan davranış ve tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektedirler (Choi, 2006: 322).

Örgütleri ayakta tutan ve kalıcılığını sağlayan unsur insan unsurudur. Üretim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler az da olsa insan unsuruna bağımlılığı azaltsa da örgütlerde bu cihazları kullanacak işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi çağının getirdikleriyle yetenekli çalışanlara olan gereksinim artsa da yetenekli çalışan istihdam oranlarında yükselme gerçekleşmemiştir. Bu süreç örgütlerin insan kaynakları yönetiminin yetenekli çalışanı arayıp bulma, örgüte kazandırma ve örgütte tutmaya yoğunlaşmasına neden olmuştur (Hayta, 2019: 24).

Günümüzde bilginin zenginlik ve değer ortaya koymada temel yapı taşı olması ile bilgi teknolojileri örgütlerin üs düzey performansına ulaşabilmesinde önemli bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bununla beraber literatürde bilgi teknolojileri’nin örgütün verimliliği veya genel performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığına dair bulgular bulunmakta ve bu teknolojilere yapılan yatırımların karşılığının yeteri kadar alınamadığı düşünülmektedir. Bilgi teknolojilerine ilişkin bu şüphe literatürde Verimlilik Paradoksu olarak açıklanmaktadır (Bülbül, 2015: 29) . Gönüllü işten ayrılma, işgörenin kendi tercihiyle, çoğunlukla başka bir örgüte geçme ile sonuçlanan ayrılımdır. İşten ayrılma eğilimi, çalışma şartlarının gözden geçirilmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Böyle bir gözden geçirmede kişi, duygusal anlamda uyumsuzluk hissettiği

iş ve iş ortamı niteliklerini değerlendirmektedir. Son olarak işten ayrılma geri çekilme biçiminde bir savunma türüdür ve işten ayrılma davranışı bireyin iş ortamında hissettiği kargaşa ortamından kaçması şeklinde açıklanabilmektedir (Savcı, 2012: 61-62).

İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda çoğunlukla işten ayrılma niyetinin daha az olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini birçok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimci ve sosyoloğun konu edindiği ilgi alanlarının temelinde bulunmaktadır. Bunun nedeni deneysel çalışmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün verimliliğinin tümünü olumsuz yönde etkileyeceğine ilişkin bulgular saptamasıdır (Aşkın, 2014: 11-12). İşten ayrılma niyetine sahip bir işgören için eğer önlem alınmaz ise bu niyet davranışa dönüşmektedir ve birey işi bırakmaktadır. Birey işi bıraktıktan sonra geriye alması mümkün değildir. Ancak bu niyette olan bireyler için önlemler alınarak örgütte kalmaları sağlanabilir (Irmak, 2019: 75). Bu nedenle örgütler insan kaynakları çalışmalarına gerekli önemi vermeli, işgören problemlerine yönelmeli, iş koşullarını iyileştirerek işgören devir oranını en aza çekmeye çalışmalıdırlar. İşgörenler kendilerini aile ortamında gibi ve mutlu hissettikleri bir örgütte, işten ayrılma niyetini taşımayacak, bu da örgütün sürdürülebilirliğine büyük katkıda bulunacaktır (Taşdemir, 2019: 70).

## 4.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İşten ayrılma niyetine etki eden unsurlar bireysel unsurlar, örgütsel unsurlar ve çevresel unsurlar olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

### 4.2.1. Bireysel Unsurlar

İşgörenler, kendi kişilikleri ile kendi örgütsel ve toplumsal kültürünü oluşturan norm ve değerlerine göre tutum sergilerler. Tüm bu norm ve değerler belirli standartlar ortaya çıkartır ve bu doğrultuda duruma yönelik insan davranışları meydana gelir. Bu yönelim, bireyin kendine has niteliklerinin tümünü oluşturan kişiliğine ve ayrıca içinde yaşadığı kültüre dayanmaktadır. Bu doğrultuda, kişilik farklarıyla birlikte iş yaklaşımları, yönetim tarzları, iş yapma tarzları değişiklik gösterebilmektedir (Sığrı vd., 2010: 102).

Schwepker 2001 yılındaki araştırmasında işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörleri yaşam koşullarında ortaya çıkan değişiklikler, alternatif iş imkânlarına duyulan ilgi, aile yaşamında meydana gelen ölüm, evlenme gibi değişiklikler, yaşa bağlı zorluklar, eğitim öğretim gereksinimi, fiziksel veya psikolojik

sağlık durumu ve işe yönelik beklentilerin beklendiği gibi gerçekleşmemesi olarak ifade etmiştir (Alper, 2020: 57). Bireysel faktörlere ilişkin olarak, gençlerin yaşlılara oranla daha çok, kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre daha az, bekâr işgörenlerin evli işgörenlere oranla daha çok işten ayrılma niyetine girdiği; eğitim seviyesinin yükselmesinin işgöreni alternatif iş arayışına yönlendirdiği, görev yaptığı örgütte bulunulan süre ile birlikte kıdem yükseldikçe işgörenin iş değiştime riskine girmek istememesi bu konuda yapılan araştırmalarda görülmektedir (Seyhan, 2020: 46-47).

Cotton & Tuttle (1986: 60), eğitim seviyesi, yetenek ve davranışsal eğilimin kişinin işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği; fakat görev süresi, bakmakla sorumlu olduğu kişi sayısı ve yaş faktörlerinin işgörenin işten ayrılma niyetine olumsuz yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Cinsiyet ve medeni durum açısından incelendiğinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu, aynı şekilde bekâr işgörenlerin evli çalışanlara göre işten ayrılma olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın zekâ değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır.

#### **4.2.2. Örgütsel Unsurlar**

İşgörenlerin işten ayrılma isteklerinin en büyük nedeni örgütsel unsurlardır. Örgütsel unsurlar, yöneticilerce önlenebilir ve düzenlenebilir olması nedeniyle işgörenlerin işten ayrılma niyeti içene girmemesi için büyük önem arz etmektedir (Mengi, 2020: 22). Örgütsel unsurlar, çoğunlukla örgütlerin yönetim ve üretim süreçleri sırasında meydana gelen unsurları ifade etmektedir. Bu unsurlar arasında ücretlendirme politikalarına bağlı problemler, işin niteliği ve güçlük seviyesi, ulaşım alternatiflerinin durumu, örgütün şehir merkezinde ya da şehir dışında olması gibi kuruluş yerine bağlı unsurlar, yıl içerisinde birden fazla kez görev değişikliği ve fiziksel yer değişikliği, iş koşullarındaki katılıklar, fizyolojik ve mesleki yetersizlik yönünden zorlamalar, örgütsel koşullardaki sorunların varlığı, sosyal hizmetlerin olmaması, kötü insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışma koşullarının iyi olmaması, kişilere psikolojik, iş arkadaşları ile çatışma ortamının bulunması, iş kazası olasılığının yüksekliği, psikolojik şiddet, üretim sürecinin iyi yönetilememesi gibi unsurlar sayılabilir (Terzi, 2020: 8).

İşgörenlerin çalıştıkları örgütte yöneticilerine yönelik güven ve güvensizlik, adalet ve adaletsizlik, destek gibi duygular, mobinge maruz kalmaları, iş güvensizliği, aşırı iş yükü algısına sahip olmaları gibi olumsuz tutum ve davranışlar işten ayrılma

niyetlerinde yükselme ve azalmalara sebep olabilmektedir. Bunların yanı sıra fiziki koşullardaki yetersizlikler de iş tatmin seviyelerine ve motivasyonlarına etki edip çalışanların yine işten ayrılma niyetine girmesine etki edecek unsurlardandır (Keskin, 2020: 35).

#### 4.2.3. Çevresel Faktörler

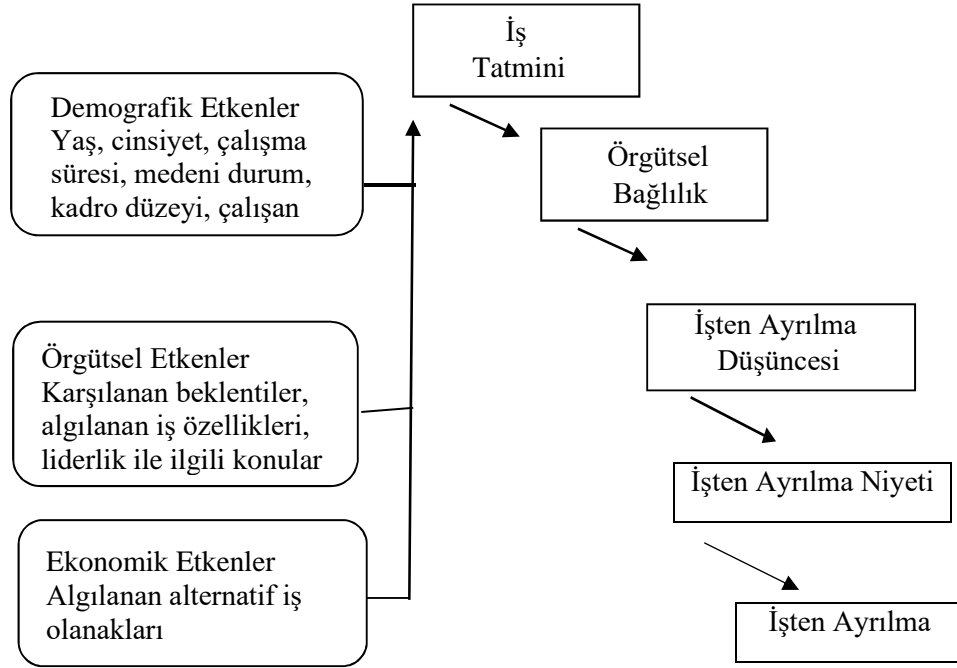
İşgörenlerin işten ayrılma niyetini bireysel ve örgütsel unsurların dışında çevresel unsurlar da etkilemektedir. Bu kapsamda çevresel unsurlar, kamusal düzenlemeler, kişi başına düşen milli gelirin durumu, teknolojik gelişmeler, doğal kaynakların kullanımı ve temini, farklı iş sektörlerinin daha iyi ve çekici alternatifler sunması, yönetim ve ülke politikaları, makro ve mikro ekonomik dalgalanmalar şeklinde sıralanabilir (Atalar, 2019: 28). Toplumsal unsurlar, siyasal unsurlar, ülkenin genel ekonomik durumu gibi çeşitli unsurlar sebebiyle örgüt içi dengelerde çeşitli değişimler meydana gelir. Ülkenin ekonomik durumu iyiye gittikçe, bireylere bağlı olan işgören devrinde bir yükselme olması mümkün olmakla birlikte, huzurlu işgören sayısının çok olduğu bir ortamda devir seviyesinin çok yüksek olması beklenmemektedir. Tam tersi durumda da örgüt kaynaklı işten çıkarmalar artmakta veya örgütler ekonomik nedenlerden dolayı işgörelere sundukları imkânlarda azalmalara gidebilmektedirler. Bu durumlar işgören devrinin yükselmesine neden olabileceken, zor zamanlarda iş sahibi olanlarda da, elinde olan imkânları kaybetmemek için bir mücadele ortaya çıkabilecektir. Bu durumda da bireyler işi bırakma niyetinde olmayacaklar ve bu durum işgören devrini azaltacak sonuçlar ortaya koyacaktır (Batılı, 2010: 61-62).

#### 4.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ AŞAMALARI

Mobley 1997 yılında geliştirdiği modelde işten ayrılma niyetini aşamalı bir şekilde gelişen bir süreç olarak ifade etmiştir. Bu modele göre işten ayrılma birkaç psikolojik aşamada gerçekleşen bir geri çekilme karar süreci olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte bulunan aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır. Şekil 5'e göre birinci aşama işin değerlendirilmesidir. İkinci aşama ise iş memnuniyetsizliği deneyimi, üçüncü aşama ayrılma düşüncesidir. Dördüncü aşama beklenen yararın, iş arama ile ayrılmanın getireceği maliyetlerin değerlendirilmesi, alternatif iş aramak için niyet; beşinci aşama ise alternatiflerin değerlendirilmesi ve kıyaslanması; altıncı aşama alternatiflerin değerlendirilmesi; yedinci aşama alternatiflerin mevcut iş ile kıyaslanması; sekizinci

aşama ayrılma veya kalma niyeti; dokuzuncu ve son aşama ise işten ayrılma veya işte kalmadır (Yılmaz, 2018: 47).

*Şekil 5. Mobley'in İşten Ayrılma Niyeti Modeli*



Kaynak: You, 1996.

#### 4.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ

İşgörenlerin çeşitli sebeplerle örgütüne yönelik işten ayrılma niyetine girmeleri, örgüt içerisinde bazı işlerin doğru ilerlemediğini ifade etmektedir. Bazen çalışanların maaşını alamaması ve yeteri kadar ücret ödenmemesi, fiziki ve ulaşım ihtiyaçlarının karşılanmaması, örgüt içi iletişimin doğru ilerlememesi, çalışanları işi bırakmasına kadar giden bir yolu ortaya çıkarabilir (Uludağ, 2019: 2044). Kişiler çevrelerindeki birçok alternatif iş fırsatı arasından bir örgüte katılıp işe başlar ve işgörenler için sosyalleşme başlar. Bu süreçte işgören örgütü etkilediği gibi işgörenler de örgütten etkilenir. Bu etkileşim neticesinde belli bir noktada algılanan başarı, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu gelişir. Bunlardan bir veya bir kaçının düşük seviyede olması durumunda, işgörenlerde işten ayrılma niyeti görülmektedir. Bu kapsamda işgören, alternatif iş fırsatları aramaya başlar ve kendisine uygun iş fırsatını bulması durumunda da örgütü terk etme eğilimi gösterebilir (Stumpf & Hartman, 1984: 309). Örgüt içi atmosfer, işten ayrılma niyetinin oluşmasında önemli bir etkidir. Örgüt ortamında yaşanan adalet ve güven, yöneticilerin davranışları ve tutumları, çalışanların işten ayrılmamaya yönlendiren etkenlerdendir. Daha iyisini hedefleyen çalışanlar, kendilerine

yönelik örgütün tüm uygulamalarını kıyaslamakta ve bu kıyaslamalar da işten ayrılma niyetini ortaya çıkarmaktadır (Solak, 2017: 115).

İşgörenler çeşitli sebeplerden dolayı işten ayrılma niyetine girerler. Bu nedenler; genel iş şartları, iş tatminsizliği, fiziki ve sosyal nedenler ve bireysel nedenlerdir. Bir ve birden fazla etkenin bir araya gelmesiyle kişi işten ayrılmaya yönelik çeşitli kasıtlı tutumlar geliştirir (Kıran, 2017: 22). İş hayatı, kişinin davranış ve tutumlarında belirleyici bir rol oynayabilmesi sebebiyle sosyal hayata da etki edebilmektedir. Örgüte ilişkin norm ve değerlerin, kişilerin belirli bir çalışma sistemi içerisinde yönetici, yönetim ve diğer çalışanlara yönelik ilişkilerin geliştirilmesinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir. Fakat örgüt ortamında çalışanlara yönelik iş hayatına ilişkin düzenlemeler, yönetsel uygulamalar vb. uygulamaların var olması, özlük hakları, çalışanların işte kalma veya ayrılma niyetinin gelişmesine neden olabilmektedir (Demir, 2011: 453).

Yöneticilerinin beklentilerini karşılamadığını düşünen işgörenler, işten ayrılma niyetine girme eğilimindedirler. İş stresi, olumsuz ve doğrudan ayrılma niyetine etki etmektedir. Çünkü iş stresinin yükselmesi, beklentilerin yerine getirilmediği hissini arttırmaktadır. Bu his ise işgörenin ayrılma niyetine girmesine neden olmaktadır (Alkış, 2019: 7). İşgörenler, aile rollerini çalıştıkları örgütün kapısında bırakmazlar. Dolayısıyla, aile rolleriyle ilgili problem ve gereksinimleri işe yansıtırlar. Bu da iş ve aile çatışmasını beraberinde getirmektedir. Bu tür çatışmalar, işgörenlerde strese neden olabilmekte, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı, motivasyonu azaltabilmekte ve işgörenin işten ayrılma niyetine girmesine veya ayrılmasına neden olabilmektedir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009: 166).

#### 4.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ

İşten ayrılma niyeti oluşan bir işgörenin işten gerçekten ayrılma olasılığı oldukça fazladır. Bu sebeple örgütlerin işgörenlerini koruma ve işgören devir oranını azaltmak için, işten ayrılma niyetini geliştiren unsurları iyi gözlemlemesi, bu unsurlara mümkün olduğunca önceden müdahale etmesi, çözüm üretmesi ve ürettiği çözümlere rağmen işten ayrılma niyeti davranışı habercilerini iyi gözlemlemesi gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin, iş tatminsizliği ile olan bağı sebebiyle, iş tatminsizliği oluşturan unsurların minimuma indirilmesi işten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemeye yardımcı olacaktır (Yıldırım, 2016: 52). İşten ayrılma niyetinin sonucunda açığa çıkan eylemin

işten ayrılma olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda işten ayrılma eyleminin örgüte verebileceği zarar bu noktada değerlendirilmektedir. Bu zarar bireye psikolojik ve maddi olarak etki ettiği gibi örgüte de dolaylı veya doğrudan yollarla etki etmektedir (Seyhan, 2020: 47).

Çalışan birey çalıştığı zaman boyunca örgütün verimli olabilmesi için elinden geleni yapmaktadır. Sergilemiş olduğu bu gayretinin karşılığında da örgütten beklenti içerisine girer. İşgörenin bu beklentisini karşılamak ve özellikle performansı yüksek olan bir işgöreni örgütte tutabilmenin ilk adımı ise işten ayrılma niyetinin gelişmesine neden olan unsurların önceden tahmin edilmesi ve alınması gereken önlemlerin bu duruma göre seçilmesidir. Örgütün verimliliğinin sürdürülebilir hale gelmesi, iyi işgörenleri örgüt içerisinde tutmakla gerçekleşir (Keleş, 2020: 43).

İşgörenlerin örgüt içerisinde kalıcı olmasını sağlamak ve işgören devir hızını en aza indirmenin öneminin bilincinden hareketle; örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada insan kaynağının öneminin farkına varan örgüt yöneticilerinin, insan kaynakları yönetimi önlemleriyle, kişinin örgüte bağlılığını yükseltmeye odaklanmalarının olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi için; işgören devrinin minimuma indirilmesinin ve mümkün olduğunca işgören bağlılığı oluşturarak daha çok kalıcı işgörene sahip olmanın önemli olduğu ifade edilmektedir. İş ve örgüt ile uyumlu işgörenlerin elde edilmesinden çok, bu işgörenlerin elde tutulması büyük önem arz etmektedir. İstenmeyen işten ayrılmalar ile mücadele etmek adına örgütlerin, bu ayrılığın belirtisi olan işten ayrılma niyetini tespit etmeleri ve önlemleri gerekmektedir (Terzi, 2020: 10-11).

İşgörenlerin, işten ayrılma niyetlerini düşük düzeylerde tutmak için uygulanması gereken bazı önlemler söz konusudur. Bu önlemler arasında en önemlilerinden bir tanesi; örgüt içerisinde örgütsel adalet ve aidiyet duygusunun oluşturulmasıdır. Ayrıca işgörene kendini geliştirme ve örgütsel sorunların yaşandığı durumlarda çözüm bulma sürecine katılım fırsatı sunulmalıdır. Böylece işgören bireylerde örgüte yönelik aidiyet hissinin oluşması sağlanacaktır. Buna ek olarak; personel seçim süreçleri iyi yönetilmeli, uygun işgörenin işe alınması sağlanmalı, ödül sistemi geliştirilmeli ve uygulanmasına özen gösterilmelidir. Ödül sisteminin olması işgörenin motivasyon sürecinde rol almaktadır (Kurnaz, 2020: 57).



#### 4.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşten ayrılma niyetinin örgütler, genel ekonomi ve işgörenler açısından önemli sonuçları vardır. Örgütler için yeni personel bulma, eğitime, oryantasyon ve iş kazaları gibi maliyetler doğururken, genel ekonomiye de iş ve üretim kaybı olarak etki etmektedir. Çalışanlar açısından da psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe yönelik kazanımların boşa gitmesi, yeni işe yönelik oryantasyon, yeni eğitim ve gelirde düzensizlik gibi maliyetleri vardır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). İşten ayrılma davranışından önce çalışanlarda işten ayrılma davranışının en önemli habercilerinden biri olan işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Düşük performanslı bir çalışanın işten ayrılması örgüt için olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilirken yüksek performanslı, nitelikli bir çalışanın işten ayrılması örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Özellikle nitelikli bir çalışanın işten ayrılması, o örgüte yeni çalışan için eğitim veya geliştirme maliyetleri gibi ek maliyetler ortaya çıkaracaktır (Etyemez, 2013: 55).

Çalışanların yenilenmesinin maliyetleri arasında; yeni işgöreni bulma, mülakat, personel seçme ve işe alma, eğitime ve geliştirme maliyetleri ve ayrılan çalışanın neden olduğu ayrılma maliyetleri göz önünde bulundurulmalıdır. Mülakat için ayrılan süre, sınavlar ve testler, referansların kontrolleri, işe başlama ve oryantasyon maliyetleri, yerleştirme ve taşınma maliyetleri, geliştirme ve eğitim çalışmalarının doğrudan maliyetleri, işten ve verimli çalışmadan uzak kalma, işgörenin yenilenmesi maliyetlerinin başında gelmektedir. İşten ayrılanların aldıkları yasal ödemeler, örgütün imajına ve kalan işgörenlerin moral seviyelerine yaptıkları zarar, yararlandıkları sosyal haklar, tazminat gibi kalemler ayrılmanın maliyetleri arasında sayılmaktadır (İlisu, 2012: 62).

Davranışa dönüşmemiş olumsuz bir niyet, elbette o niyetle ilgili davranışa olmasa da kişinin diğer davranışlarına etki eder. O kişilerden istenilen çıktılarda, motivasyonda ve performansta azalma meydana gelmektedir. Çünkü kişilerin çalışmama isteği vardır ve fırsatını elde ettiği zaman örgütten ayrılacaktır. Gönüllü çalışma yerine gönülsüz çalışmanın sonuçları da olumsuz olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 99). Bazı işgörenler için işten ayrılma niyeti doğrudan işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Diğer bazı işgörenler için ise işten ayrılma niyeti, alternatif iş fırsatları arama ile bağdaştırılmaktadır. Yeni alternatif iş imkânlarıyla karşılaşan ve işi kabul eden işgören dolayısıyla çalıştığı örgütten ayrılır (Özgül, 2013: 57).

İşten ayrılma niyetinin örgütler açısından hem de işgörenler açısından birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları olmaktadır. İşten ayrılmaların örgütler açısından olumsuz sonuçları, işgörenlerin oryantasyon ve memnuniyet düzeylerinde düşüş, kıdemli çalışan kaybı, prosedürler ve uygulamalarda farklılıklar, işe uygun personel bulma ve uyum maliyetleri, örgüt içi iletişim sorunlarında artış, kişilerin örgütle ilgili olumsuz düşüncelerini dışarıya aktarması sayılabilir. Bunun dışında işten ayrılmaların örgütler açısından bazı olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bu olumlu sonuçlar; çalışan memnuniyetinin artması, örgüt içindeki bazı olumsuz davranışlarda düşüş yaşanması, yeni bilgi teknolojilerinin yeni işgörenler aracılığıyla elde edilebilmesi olarak sıralanabilir. İşten ayrılan kişiler açısından işten ayrılmanın olumsuz sonuçları; kıdem kaybı, iş değişim stresi, işe yönelik belirsizliğin artması, kazanılmış bazı fırsatların kaybedilmesidir. Bunun yanında işten ayrılan kişiler açısından olumlu sonuçlar, daha iyi kazanç fırsatlarının ortaya çıkarabileceği ve potansiyel kişisel gelişim fırsatları, daha iyi kariyer olanakları, daha iyi iş şartlarıdır (Gülbahar, 2020: 60-61).

Sonuç olarak işten ayrılma niyetinin örgüte etki eden olumsuz sonuçları, işgören devri oranının yükselmesi, çalışanın gönülsüz çalışması sebebiyle örgütsel bağlılığında düşüş ve örgütün genel performansında azalma gibi çıktılardır. Olumsuz sonuç olarak, örgüt misyonuna göre davranış sergileyen ve örgüt vizyonunu benimseyen çalışanların örgüte sınırlı katkısı sebebiyle işini bırakmasıdır. Ancak ister çalışanın işe devamıyla isterse işi bırakmasıyla sonuçlansın, işten ayrılma niyeti süreci hem kişisel hem de örgütsel verimliliğe olumsuz olarak etki ettiğinden, örgütlerin temel misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesine kısa ve uzun vadede zarar verecek çeşitli problemlere sebep olmaktadır (Çakır ve Gözoğlu, 2019: 57).

#### 4.7. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Gelişmiş toplumlarda yetişkinlerin birçoğu hayatlarının önemli bir kısmını çalıştıkları kurumda geçirmekte, iş ile ilgili faaliyetlere hazırlanmakta ya da iş için eğitim almakla zamanlarını geçirmektedirler. Devletler, ekonomik refahı yükseltmek ve işsizlik sorununa çözüm bulmak için kaynaklarının önemli bir kısmını vatandaşların istihdam edilebilirliğini yükseltmek ve iş alanları oluşturmak için harcamaktadırlar. Turizm, kamu sektörünün dışında kalması ve emek yoğun bir yapıya sahip olması sebebiyle sürekli insana gereksinimi olan bir sektördür. Bu nedenle turizm sektörü özellikle gelişmekte olan ülkelerde istihdama ve ekonomiye katkısı düşünüldüğünde üzerinde durulan önemli bir sektördür. Ancak turizm sektöründe bulunan çalışma

saatlerinin uzunluğu, düşük ücret politikaları gibi çeşitli olumsuz sebepler yüksek işgücü devrini de meydana getirmektedir (Eşitti, 2018: 336).

İşten ayrılma niyeti, çalışan davranışları ve bu davranışlara bağlı unsurlar, örgütler için önemli bir sorun olma özelliği taşımaktadır. Çalışanların yetiştirilmesi örgütler için çok zor olmakta ve örgütler çalışanları yetiştirmek için zaman ve para harcamaktadırlar. Bu nedenle işten ayrılma, özellikle turizm odaklı sektörlerde önemli bir maliyet kalemi oluşturmaktadır (Genç ve Gümüş, 2018: 212). Turizm sektörü işgörenlerinin işten ayrılma niyetinin olması, misafir hizmetlerinin tutarlılığını ve kalitesini tehlikeye sokabilmekte; doğrudan gelir ve karlılığa zarar verebilme gibi olumsuzluklara sebebiyet verebilmektedir. Çünkü işten ayrılma niyeti olan işgörenler yeterli düzeyde performans sergilemeye motive edilemeyebilmektedirler. Yeni işgörenlerin ise temel sorumluluk ve görevlerinde yetkin olmak için gereken beceri ve bilgileri elde etmeleri uzun süre almaktadır (Tracey & Hinkin, 2008: 13).

Turizm işletmeleri içerisinde büyük bir öneme sahip olan otel işletmeleri, faaliyette buldukları bölgeye göre doluluk oranları zamansal olarak farklılık gösterebilen işletmelerdir. Bu farklılıklar dolayısıyla, özellikle sezonluk olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde, işgörenlerin işlerine ve örgüte gösterdikleri önemin düzeyi azalabilmektedir. Bu durum işgörenin örgüte olan bağlılığını azaltacak ve daha iyi bir fırsat ile karşılaştığında aktif olarak çalıştığı işine yönelik ayrılma niyeti hissedecektir. Literatür incelendiğinde otel işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine etki eden birden çok unsurun bulunduğu görülmektedir (Buluşu, 2017: 59).

Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği ve sektöre etki eden politik durumlar, isteğin dışında gelişen durumlar, pazarın değişmesi ile yabancı dil bilgisinde meydana gelen gereksinim farklılıkları gibi birçok dış unsurun olması, turizm sektöründe iş güvencesi algısının incelenmesini zorunlu kılmaktadır (Bozkurt ve Demirel, 2019: 1384). Üyesi olduğu örgütte işten çıkarılma endişesi taşıyan ve iş koşulları bakımından belirsizlik yaşayan işgörenlerin, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyerek örgüt için gayret sarf etmek konusunda isteksiz, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda endişeli, işten ayrılma niyeti içerisinde olduğu ve örgüte yabancılaşmış bir işgücü meydana getireceği düşünülmektedir. Bu durumun tam tersine, kendisini örgüt için değerli ve onun bir parçası olarak hisseden ve yeterli seviyede iş güvencesi sağlandığını düşünen işgörenler, örgüt üyeliğini devam ettirme ve örgütte kalma konusunda çok daha istekli olacaklardır (Azaklı, 2011: 1).

Günümüzde işgörenlerin veriminin artırılması ve başarısı için örgüt yönetimleri birçok modern uygulamalara başvurumaktadırlar. Bunlardan birisi de personelin güçlendirilmesi uygulamasıdır. İşgörenlerin işleri ile ilgili kararları alabilmeleri, işe ve örgüte olan hislerine olumlu yönde etki edeceği; işgörenden çok yönetici gibi davranışlar gösterecekleri ve bu durumda örgütlerini bırakmayı düşünmelerinin söz konusu olmayacağı söylenebilir (Yılmaz ve Eroğluer, 2018: 69). Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların işten ayrılmalarına neden olan etkenlerin saptanıp yüksek performansa sahip işgörenlerin devamlılığını sağlayacak önlemlerin alınması, örgütlere önemli avantajlar sağlayacak bu doğrultuda örgütler amaç ve hedeflerine ulaşmada daha verimli bir örgütsel yapıya sahip olmuş olacaktadırlar (Özer, 2018: 248).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma kavramlarıyla ilgili literatürde bulunan yurtiçerisinde ve yurtdışında yapılan çalışmalara yer verilecektir.

#### 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgüt kültürü turizm işletmeleri gibi insan emeğinin ön planda olduğu sektörlerde önemi gittikçe artan bir kavramdır. Turizm işletmelerinin başarısı işgücünün iş koşullarından ve örgüt ortamından memnun olması ve kaliteli hizmet sunmasıyla mümkündür. Turizm işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulması işgörenlerde örgüte sadakat duygusunu arttıracak ve işleriyle bütünleşmelerini sağlayacaktır. Bu nedenle araştırmacılar bu kavram üzerine birçok çalışma yapmışlardır.

Kocaman vd., (2012: 167-180), konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkilerini belirlemek amacıyla Alanya destinasyonunda kış sezonunda hem ulusal hem de uluslararası faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında grup içi, kişisel ve gruplar arası çatışmaların tümünün örgüt kültürüne önemli derecede etkiye sahip olduğu belirlenmiş, örgütsel çatışmanın tüm boyutlarıyla genel olarak incelendiğinde, örgüt kültürünün grup içi çatışma üzerindeki etkisinin %70, gruplar arası çatışma üzerinde %80 ve kişisel çatışmalar üzerinde %44 etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tepeci ve Batlett (2002: 151) “*Konaklama Endüstrisi Kültür Profili: Kişisel Değerler, Örgüt Kültürü, İş Tatmini ve Davranışsal Niyetler Üzerine Kişi-Örgüt Uyumunun Belirleyici Rolü Üzerine Geliştirilen Ölçek Çalışması*” isimli çalışmalarında, konaklama endüstrisi kültür profilini belirlemek için kullanılacak bir ölçek geliştirmişlerdir. Çalışmada konaklama kültürünün sekiz faktörlü yapısı ortaya konmuş ve örgüt kültürü, kişi örgüt uyumu ve kişisel değerlerin, iş tatmini ve davranışsal niyetler üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre kişi-örgüt uyumunun diğer tüm değişkenlere kıyasla oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Abu-Jarad vd., (2010: 26), örgüt kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları incelemişler ve ilgili çalışmaların örgüt kültürü ve örgütsel performans arasında bir ilişkinin olduğunu gösterdiği sonucuna varmışlardır.

Gürdoğan ve Yavuz (2013: 57), işletmelerde örgüt kültürünün varlığı ve bu varlık üzerinde yöneticilerin etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Muğla ilinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve havayolu işletmelerinde çalışan işgörenler üzerine yapılan araştırmada, örgüt kültürünün büyük bir kısmının liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmış ve buradan hareketle, liderlik davranışlarının işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemeleri üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin de olumlu yönde olduğu belirtilmiştir.

Dawson Abbott & Shoemaker (2011: 290), konaklama işletmelerine has özellikler ve örgüt kültürüne ait bir işgörenin özellikleri ve normlarını ortaya çıkarmak amacıyla, konaklama kültürünün değişkenlerini belirleyebilmek için yaptıkları çalışmada, konaklama kültür envanteri hazırlanmış ve çalışmaya 741 konaklama işletmesinde çalışan işgören katılmıştır. Çalışma sonucunda Müşteri ilişkileri, iş tatmini ve iş çeşitliliği, yönetim ilkeleri olmak üzere dört temel örgüt faktörü ortaya çıkmıştır.

Çetin ve Topaloğlu (2018: 476) ise otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yenilikçilik ile hiyerarşi örgüt kültürü tipinin anlamlı ve negatif ilişkisinin olduğu; adhokrasi, klan kültürü tiplerinin yenilikçilik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu ve son olarak yenilikçilik ile pazar kültür tipinin ise anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Chan vd., (2004: 17), örgüt kültürünün, rekabet stratejisinin ve insan kaynakları uygulamalarının örgüt performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının performansı etkilemede önemli olmadığı, ancak örgüt kültürünün örgütler için önemli bir kaynak olduğu ortaya konmuştur.

Sünnetçioğlu vd., (2014: 17), otel işletmelerinde sosyal kaytarma davranışlarını ve bu davranışların örgüt kültürü ile olan ilişkisini incelemek amacıyla, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerle yaptıkları çalışmalarında, örgüt tipinin ve örgüt kültürü boyutları olan sosyalleşme ve dayanışmanın, sosyal kaytarma algısını etkileyen değişkenlikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle; zincir ve beş yıldızlı otel işgörenlerinin bağımsız ve dört yıldızlı otel işgörenlerine kıyasla topluluksal kültür algılaması daha fazladır. Topluluksal kültürlerde, sosyal kaytarma davranışının daha az algılandığı görülmüş ayrıca örgüt kültürü bileşenlerinden sosyalleşmeden çok dayanışma

faktörünün, daha fazla sosyal kaytarma üzerinde önemli negatif etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Lin & Wu (2013: 1), turizm sektöründe iş stratejileri, örgütsel performans ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında turizm sektöründe iş stratejilerinin örgütsel performansa etkilerini araştırmış ve Tayvan'da bulunan on adet seyahat acentası sahipleri, yöneticileri ve işgörenleri ile yürütülen deneysel çalışma sonucunda iş stratejilerinin iş tatmini, örgütsel amaç ve performansı ile önemli derecede anlamlı ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü iş stratejileri ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler için kısmen ılımlı bir etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Tekin (2012: 208), otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisini incelemek amacıyla Antalya ilinin Alanya ilçesinde ve çeşitli bölgelerinde dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle gerçekleştirdiği çalışmada, otel işletmelerinde yenilik yönetiminin uygulandığı ve yenilikçi örgüt kültürü yapısının var olduğunu gözlemlemiştir. Yenilik yönetimi başarısı faktörlerinden ürün ve hizmete ilişki boyutların, yenilikçi örgüt kültürü yapısında bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmış; sürece ilişkin boyutlar ile pazara ilişkin boyutların yenilikçi örgüt kültürü yapısının oluşumu ve sürdürülebilirliğinde etkili olduğu gözlemlenmiş ve en büyük etkinin örgüte ilişkin boyutlar aracılığıyla sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır .

Özkoç ve Katlav (2015: 115), konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler arasında paylaşılan norm ve değerlerin ulusal kültürü meydana getiren boyutlar ile ne derece etkileşim halinde olduğunu analiz etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Hofstede'nin ulusal kültür tipolojisini bağımsız değişken Comeron ve Quinn'in rekabet eden değerler modeli kapsamında ortaya koyduğu örgüt kültürü modelini ise bağımlı değişken olarak kullanmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre adokrasi kültürünün gelişmesinde belirsizlikten kaçınma düzeyinin ve klan kültürünün gelişmesinde ise toplumcu kültürel değerlerin önemli bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bunların tam tersine güç mesafesi algısı ile hiyerarşi kültürü ve eril/dişil kültür ile pazar kültürü arasında herhangi anlamlı bir etkileşim olmadığı sonucuna ulaşılmışlardır.

2007 yılında Jones tarafından liderlerin iş değerleri, konaklama planlama kültürü ve konaklama planlama etkinliği arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan çalışmada, örgüt kültürünün ortak hedefler, kişisel katılım, uyum, yaratıcılık ve girişimcilik gibi konularda belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jones, 2007: 4-5).

Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008: 16-18), örgüt kültürü boyutlarının iş tatmini üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla Didim'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgüt kültürünün yetki, amaç, müşteri değeri, değişim yönetimi, takım ruhu ve kültürel güç olmak üzere altı faktör altında toplandığını belirtmişlerdir. İş tatmini ile ilgili 5 ifade içeren tek boyut tespit edilmiş ve bu tatmin olarak adlandırılmıştır. Örgüt kültürü faktörleri içerisinde değişim yönetimi faktörünün en önemli faktör olarak öne çıktığı; bu faktörü önem sırasına göre kültürel güç, hizmet kalitesi ve müşteri değeri, yeti, amaçlar ve takım ruhu faktörlerinin takip ettiği ifade edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre işgörenlerin demografik özellikleri ile örgüt kültürü ve iş tatmini faktörlerinden bazılarını bakış açılarındaki istatistiksel olarak anlamlı olan farklılıklar tespit edilmiştir. Kültürel güç ve hizmet kalitesi ile müşteri değerinin, işgörenlerin iş tatminini etkileyen en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel özdeşleşme çalışanların örgütleriyle bağ kurmalarını ifade eden bir kavramdır. Örgütleriyle özdeşleşen, örgütüyle bağ kuran bir işgören görev ve sorumluluklarını hakkaniyetle yerine getirecek ve örgütün beklentilerini karşılayacaktır. Örgütsel özdeşleşme kavramının hem örgütler için hem de çalışanlar için birçok faydası bulunmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle özdeşleştiklerinde, hem aile ve sosyal yaşamlarında daha mutlu ve huzurlu bir birey olmaktadır ve bu olumlu durum işlerine yansımaktadır. Örgütler açısından değerlendirildiğinde ise; yöneticiler elbette ki örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanların örgütlerinde bulunmasını istemektedirler. Bunun nedeni, örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanların, örgüt amaç ve hedeflerine daha rahat ulaşacakları kanaatidir. Bu nedenle turizm işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerde, çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi büyük önem arz etmektedir. Turizm işletmelerinde çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini etkileyen unsurların belirlenmesi ve örgütsel özdeşleşmeyi sağlayıcı uygulamalara gidilmesi, örgütlerin geleceği açısından dikkate alınması gereken bir kavramdır. Bu sebeple birçok araştırmacı örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmalar yapmış, kavramı anlamaya ve kavramın gelişmesine ve ortaya çıkmasına etki eden unsurları araştırmışlardır.

Öktem (2013: 10), Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde etik liderliğin, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşimleri tek tek gözlemlemiş ve araştırmaya katılan çalışanların görüşlerini incelemiştir. Çalışma sonuçlarına



göre etik liderlik, örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme algılarının cinsiyete göre çalışanlar arasında farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Aşık (2017: 345), pozitif ve negatif duygulanım ve iş doyumunun, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerine etki edip etmediğini analiz etmek amacıyla Alanya'da beş yıldızlı otellerde faaliyet gösteren otellerde çalışan 403 katılımcıyla yaptığı çalışmada, pozitif duygulanım ile iş doyumunu ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif, negatif duygulanım ile iş doyumunu ve örgütsel özdeşleşme arasında ise negatif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda pozitif ve negatif duygulanım ile iş doyumunun çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini anlamlı derecede etkilediği sonucuna varılmıştır.

Düzgün ve Yeşiltaş (2019: 533), Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir toplam etkinin var olduğunu gözlemlemişlerdir. Buna ek olarak; psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide bir aracı etkinin oluşmasında rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zhang vd., (2017: 190), Tyler ve Blader'ın 2003 yılında ortaya koydukları grup bağlılığı modeline dayandırarak örgütsel özdeşleşme işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmanın bulguları incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık ve işe katılım ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lu vd., (2016: 8), hizmette mükemmellik arayışında psikolojik sözleşmenin rolünü inceledikleri çalışmalarında, ön saflardaki otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşmelerinin rolünü ele almışlardır. Çalışmada psikolojik sözleşme, örgütsel özdeşleşmenin bir belirleyicisi olarak ifade edilirken psikolojik sözleşmenin ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu ortaya konmuştur.

Subba (2019: 1), sosyal kimlik teorisinin uygulanmasıyla birlikte, örgütsel özdeşleşmenin öncülü ve sonuçlarını araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmenin öncülü olarak iş tatmini ve bilgi paylaşımı davranışının örgütsel özdeşleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

Demir ve Demir (2019: 355), Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışan 485 işgören ile yüz yüze görüşme yapılarak yürüttükleri ve psikolojik sermaye boyutlarının, işgörenlerin oteldeki örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, psikolojik sermayenin boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada psikolojik sermaye faktörlerinin örgütsel özdeşleşmeye etki ettiği ifade edilmiştir.

Liu vd., (2017: 1), kurumsal sosyal sorumluluğun, otel çalışanlarının iş çıktılarına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, Çin'de bulunan 4 otelin 260 işgöreninden veri toplamışlardır. Çalışmanın bulgularına göre otellerin işgörenlere yönelik kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının, yalnızca işgörenlerin işe bağlılığını ve örgütsel vatandaşlığını doğrudan etkilemediği; bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel özdeşleşmeyle dolaylı olarak da etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Morçin ve Çarıkçı (2016: 97), otel işletmelerinde çalışanların dönüşümcü/etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkilerinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ele aldıkları çalışmalarında, çalışanların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Deniz ve Aydoğan (2020: 141), konaklama işletmelerindeki çalışanların dışsal saygınlık algılarının sergiledikleri duygusal emek üzerindeki etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, grup içi özdeşleşmenin duygusal çelişki üzerinde tam aracılık, duygusal çaba üzerinde ise kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasında oluşan duygusal bağ ile meydana gelmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlı olmaları, hemen hemen her sektörde faaliyet gösteren örgütler tarafından, olması istenilen bir durumdur. Ancak özellikle turizm sektörü gibi çalışanların ön planda olduğu ve üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği örgütlerde, örgütsel bağlılık kavramı büyük önem arz etmektedir. Örgütlerine bağlı çalışanların örgütlerde var olması, sunulan hizmetin veya üretilen ürünün daha kaliteli olmasını ve müşteri/misafir memnuniyetinin yükselmesini sağlayacaktır. Öte yandan örgütsel bağlılık çalışanın işinden memnun olmasının bir göstergesi olduğundan, örgütler açısından bazı sorunların (çalışanın işi bırakması, işe devamsızlık, kalitede düşüş, şikâyetlerin artması vb.) giderilmesine yardımcı olan bir kavramdır. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarının

arttırılması, örgütsel bağlılığı olan çalışanların örgüte kazandırılması, örgütsel bağlılık geliştirici uygulamalar ile ilgili literatürde çeşitli araştırmalar yapıldığı gözlemlenmiştir.

Kavacık vd., (2013: 73), konaklama işletmelerinde yaşanmakta olan örgütsel çatışma ile çalışanların örgütlerine yönelik duydukları bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek ve hangi bağlılık türünün çatışma üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, duygusal bağlılığın örgüt içi çatışmaları azalttığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ise yükselttiği görülmüştür. Regresyon analizi sonucuna göre ise örgütsel bağlılığın, örgütsel çatışmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009: 3), çalışanların içinde buldukları örgüte yönelik adalet duyguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında elde edilen bulgulara göre; örgütsel adalet duygusu, adalet unsurları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Bulunan ilişkinin şiddeti ve düzeyi genel örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında %62,4 olarak saptanmıştır. Adalet unsurları ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin düzeyi dağıtımsal adalet ile bağlılık arasında %51, prosedürel adalet ile bağlılık arasında %45 ve etkileşimsel adalet ile bağlılık arasında %62 olarak saptanmıştır.

Dedeoğlu vd., (2016: 45), etik liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde cinsiyet ve çalışma süresinin farklılaştırıcı rolünü ortaya koymayı amaçlamış ve bu kapsamda Antalya'da otel işletmelerinde çalışan 391 katılımcıya anket uygulamışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde hem cinsiyet hem de çalışma süresinin farklılaştırıcı rolü olduğu ve erkeklere göre kadınların örgütsel bağlılıklarında etik liderliğin daha önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütte bir yıl ve daha az süre çalışan işgörenlerin, bir yıldan daha fazla süre çalışanlara kıyasla, etik liderliğin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin daha belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Khuong & Nhu (2015: 329), etik liderlik ve örgüt kültürünün, işgörenlerin sosyalliği ve turizm sektöründeki örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu kapsamda seyahat acentaları, tur operatörleri, oteller ve restoranlar gibi turizm şirketlerinde çalışan 300 işgörene anket yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre işgörenlerin sosyalliğinin ve katılım ve misyon kültürünün, işgörenlerin örgütsel bağlılığı ile olumlu ilişkilere sahip olduğu saptanmıştır.

Tükeltürk vd., (2012: 93), otel işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işgörenlerin örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki, normatif bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki, devam bağlılığı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Vujicic vd., (2014: 1), Sırbistan'ın Navi Sad kentinde turizm sektöründe faaliyet gösteren (oteller, turizm acentaları, restoranlar) örgütlerin işgörenleri arasında iş güvensizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. 149 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu ölçen değişkenler arasında güçlü pozitif korelasyonlar olduğu, iş güvensizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı tanımlayan değişkenlerle negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kartika & Pienata (2020: 373), otel endüstrisinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmak amacıyla Endonezya da 73 üç yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel bağlılığın üç boyutundan biri olan duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlığı olumlu ve önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiş; ayrıca normatif bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa karşı olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu, devam bağlılığının ise örgütsel vatandaşlığa olumlu ve önemli bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir.

Kale ve Shimpi (2020: 23), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve örgütsel bağlılığın satış, kar ve müşteri memnuniyeti olarak örgütsel performans üzerindeki rolünü açıklamak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılık parametrelerinin, örgütsel satış performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışmada, tüm örgütsel bağlılık parametrelerinin kar ve müşteri memnuniyeti gibi örgütsel performanslar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaplan ve Öğüt (2012: 387), Nevşehir ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenirken, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında, örgütsel destek algılamalarının duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalardan bir diğeri ise Tayvan'da 60 uluslararası otelde, lider-üye ilişkileri arasındaki neden sonuç ilişkilerini ele

alan çalışmadır. Yapısal eşitlik modelini kullanarak örgütsel bağlılığı ve iş tatminini analiz etmeyi amaçlayan çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile lider üye ilişkileri arasındaki aracı değişken olduğu saptanmıştır (Liao vd., 2009: 1810). Yağcı (2007: 127), otellerde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla İzmir ve Aydın bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 292 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmada, kuruma olan bağlılığı en çok etkileyen bağlılık türünün zorunlu bağlılık olduğunu tespit etmiştir.

#### 4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İşten ayrılma niyeti hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, tüm örgütler için istenmeyen bir kavramdır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin var olması, otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde işlerin aksamasına, kalitenin düşmesine, misafir memnuniyetinin azalmasına neden olabilmekte ve örgütü zor durumlara içerisine girmesine sebep olabilmektedir. Bu noktada örgütlerin çalışanlarda işten ayrılma niyetine neden olan faktörleri iyi gözlemlemesi, bu faktörler üzerinde önleyici uygulamalara ve çalışanlarının bu niyetlerinden geri dönmelerini sağlayacak uygulamalara gitmeleri gerekmektedir.

Baltacı, vd., (2014: 353), otel yöneticilerinin liderlik davranışlarının, işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerini belirlemek için yaptıkları çalışmada, işgörenlerin liderlik algılarına yönelik tutumlarının olumlu olduğu durumda, örgütsel adalet algılarının da yüksek olduğu; işten ayrılma niyetlerinin ise düştüğü saptanmıştır.

Aslan ve Etyemez (2015: 482) Hatay'daki üç dört ve beş yıldızlı ve butik otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, işten ayrılma niyeti üzerinde ne düzeyde bir etkisi olduğunu belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma niyetinin de arttığı, bireysel başarı artarken işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sökmen ve Sezgin (2017: 243), Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin iş tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada, işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu; iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı ve

negatif yönde olduğunu saptamışlardır. Ayrıca iş tatmininin işten ayrılma niyetindeki değişimin %36'sını açıkladığı belirtilmiştir.

Karakaş (2017: 80), otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarının, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerine etkisini incelemek amacıyla; Antalya, Muğla ve İstanbul illerindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal emek ile tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve demografik özelliklere göre boyutların ortalamalarının bazılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Karacaoğlu (2015: 13), iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki etkileşimi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğuna ve iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetini orta düzeyde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte; işgörenlerin iş güvencesizliği ve işten ayrılma niyetlerinin değişik demografik kriterlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Kale ve Akgündüz (2019: 31), otel çalışanlarının iş stresleri, işten ayrılma niyetleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini, iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkili olduğunu ve iş stresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Begenirbaş ve Çalışkan (2014: 109), işgörenlerin duygusal emek gösterimlerinin, iş performansları ile işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, hizmet sektörü işgörenlerinin duygusal emeklerinin iş performansı ve işten ayrılma performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu tespit etmişlerdir. Özellikle, yüzeysel rol yapan işgörenlerin iş performansları düşük iken, işten ayrılma niyetlerinin ise yüksek olduğu bulunmuştur. Kişiler arası çarpıklığın da işgörenlerin iş performanslarına olumsuz etkileri ve işten ayrılma niyetlerine ise olumlu katkılarının olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin duygusal emeklerinin iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine, örgüt içinde yaşamış oldukları kişiler arası çarpıklığın kısmi aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.

Korkmaz vd., (2015: 14), yiyecek içecek çalışanlarının duygusal emek davranışlarını ortaya koymak ve bu davranışların tükenmişlik boyutları ile işten ayrılma niyeti üzerine

etkilerini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi yükselttiği ve duygusal tükenmenin de işten ayrılma niyetini yükselttiğini gözlemlemişlerdir.

Bozkurt ve Demirel (2019: 1383), iş güvencesi algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetli ile bu ilişkide işe gömülmüşlüğü nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Buna göre, iş güvencesi algısının işe gömülmüşlüğü pozitif, işe gömülmüşlüğü ise işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş güvencesi algısının işten ayrılma niyetini azalttığı ve işe gömülmüşlüğü bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Akgündüz ve Akdağ (2014: 295), otel işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin, temel benlik değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, hem temel benlik değerlendirmesini hem de işten ayrılma niyetini etkileyen kişilik özelliklerinin sorumluluk ve dışa dönüklük olduğu tespit etmişlerdir. Ayrıca temel benlik değerlendirmesi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu, temel benlik değerlendirmesi ile sorumluluk, dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri arasında, işten ayrılma niyeti ile gelişime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri arasında negatif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Zopiatis vd., (2014: 129), Kıbrıs'ta konaklama işletmelerinde çalışanların işlerinde kalma veya işten ayrılma niyetiyle işe dâhil olma, örgütsel bağlılık (normatif ve duygusal bağlılık) ve içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki nedensel ilişkileri araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işe dâhil olma, duygusal ve normatif bağlılık ve içsel ve dışsal iş tatmini arasında pozitif ilişkiler saptamışlardır. Bunun yanında duygusal örgütsel bağlılık, dışsal iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak içsel iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Jung vd., (2012: 2145), mutfak çalışanlarının rol stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine ilişkin algıları arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, işgörenlerin rol stresi ve tükenmişlik algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yüksek düzeyde tükenmişliğe sahip çalışanların, pozisyonlarından ayrılma olasılıkları daha yüksek olacağı ifade edilmiştir. Bununla birlikte, işgörenlerin tükenmişliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki nedensel ilişkilerde görev süresi ile ilgili ılımlı etkilerin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tan vd., (2020: 397), fazla çalışma ve fazla mesainin işten ayrılma niyetine etkisini araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, fazla çalışma ve fazla

mesainin işten ayrılma üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Kalidass & Bahron (2015: 355), algılanan şef desteğinin, algılanan örgütsel desteğin ve örgütsel bağlılığın işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisini araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında, algılanan şef desteği, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ve işgörenlerin işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Hemdi & Nusuridin (2007: 1), Malezya'daki büyük otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı niyetleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, dağıtım adaleti algılarının hem örgütsel vatandaşlık niyeti hem de işten ayrılma niyeti ile önemli derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer yandan, prosedürel adaletin ise yalnızca işten ayrılma niyeti ile önemli derecede ilişkili olduğu saptanmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# ÖRGÜT KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Literatürde örgüt kültürünün işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının ve çalışan bağlılığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini tek tek ele alan araştırmalara rastlanmakla birlikte, söz konusu değişkenlerin bir arada değerlendirildiği çalışmalara rastlanmaması araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerinde en önemli sorunlardan bir tanesi olarak kabul edilen işten ayrılma niyetinin ilgili değişkenler bağlamında incelenmesi işgören devir hızının düşürülmesi ve örgütlerin işgören devri sebebiyle katlanmak durumunda kaldıkları maliyetlerin azaltılması konularına yönelik literatürdeki çalışmaların desteklenmesi bakımından önemlidir. Buradan yola çıkarak otel işletmelerinde araştırma değişkenlerinin işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde ne yönde ve nasıl bir etkide bulunduğu sorulara cevap aranmıştır.

### 2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın teorik kısmında tartışılan literatür bilgilerinden yola çıkılarak kuramsal çerçeve ışığında araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini göstermek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen temel hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgüt kültürünün çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

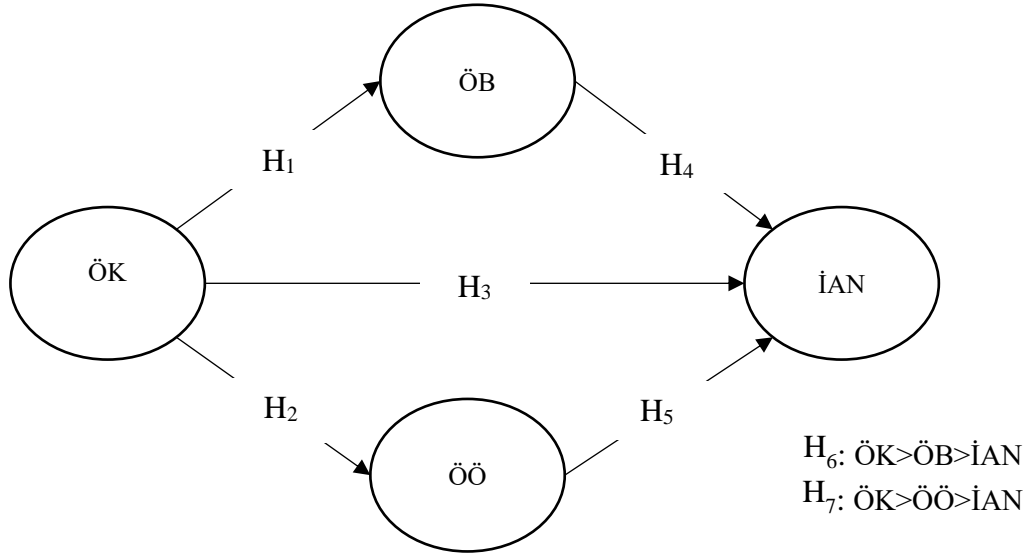
**H<sub>4</sub>:** Örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Örgüt kültürünün çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

**H<sub>7</sub>:** Örgüt kültürünün çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

**Şekil 6. Araştırma Modeli**



### 3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın kapsamını Bursa'da il merkezde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çünkü bölgedeki dört ve beş yıldızlı otel sayısı tek bir kurum seçerek genellemelere gitmeyi zorlaştırmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler kişilere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmakta ve bu kapsamda kişilerin algılarını değerlendirmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında ele alınan örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin algı ve davranışlar ile beklentiler zamanla değişim gösterebileceğinden araştırma bulguları araştırmanın yapıldığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırmada sadece nicel araştırma yöntemlerinin kullanılmasıdır.

### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti davranışları ilişkisini içeren literatürün gözden geçirilmesi sonucu hazırlanan anket formunun temel olarak beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri

(cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi) yer alırken, ikinci bölümde örgüt kültürü boyutlarını değerlendirmeye yönelik, üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme, dördüncü bölümde örgütsel bağlılık ve son olarak beşinci bölümde ise işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadeler yer verilmiştir.

Araştırmada örgüt kültürü boyutlarını değerlendirmeye yönelik örgüt kültürü ölçeği olarak Harrison (1972)'un dörtlü örgüt kültürü (hierarchy, success, power, support) tiplmesi model alınarak Nihal Mamatoğlu (2006) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için ise Mael & Ashforth (1992) tarafından gerçekleştirilen ve Tükçeye Tak ve Aydemir (2004) tarafından uyarlanan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için ise Cammann vd., (1992) tarafından geliştirilen ve Gülertekin (2013) tarafından da kullanılan üç maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda yer alan ifadelerle ilişkin katılımcı görüşlerinin beşli Likert derecelendirmesi göz önüne alınarak 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum aralığında puanlandırılmıştır.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Bursa'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Bursa il kültür ve turizm müdürlüğü verilerine göre il merkezinde toplamda yirmi üç adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2020). Araştırmada gerek bölgedeki dört ve beş yıldızlı otel sayısının oldukça az olması gerekse her otel işletmesinin çalışmaya katılmayı kabul etmemesi olasılığı gibi nedenlerle ve her bireyin eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olmalarının sağlanması için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

#### 4.3. VERİ ANALİZİ YÖNTEMİ

Bu tez çalışması; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Bu temel amaç altında aynı zamanda örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri ile birlikte; örgüt kültürü işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkileri de ele alınmaktadır. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin veriler SPSS 23 ve Smart PLS 3 programları yardımıyla analiz

edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle anket tekniğiyle elde edilen veriler SPSS paket programı ile analize hazır hale getirilmiş ve bu kapsamda ilk olarak çalışmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Araştırmanın teorik modelinin analizinden önce, Çok değişkenli Normal Dağılım parametreleri kontrol edilerek veri için en uygun analiz tekniği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçek maddeleri her ne kadar çarpıklık ve basıklık değerleri bakımından normal dağılım koşulunu sağlasa da verinin çok değişkenli normal dağılıma uygunluğu da kontrol edilmiştir. Bu kapsamda Hair vd., (2017) tarafından önerilen Mardia Çok Değişkenli Normallik Testi (Mardia's Multivariate Normality Test) uygulanarak çok değişkenli normal dağılım belirlenmiştir.

**Tablo 2. Mardia Çok değişkenli Normallik Testi Sonuçları**

Örneklem Büyüklüğü: 335				
Değişken Sayısı: 11				
Tek değişkenli çarpıklık ve basıklık				
	Çarpıklık	Çarpıklık Standart Hatası	Basıklık	Basıklık Standart Hatası
OK	-0,60957156	0,1332359	0,08470902	0,2656963
GucK	-0,18660170	0,1332359	-0,69298342	0,2656963
BasariK	-0,79011583	0,1332359	0,22284156	0,2656963
DestekK	-0,73574870	0,1332359	-0,01200164	0,2656963
HiyerK	-0,50256778	0,1332359	-0,28964610	0,2656963
OB	-0,29048423	0,1332359	-0,28794776	0,2656963
DuyB	-0,49022441	0,1332359	-0,01200164	0,2656963
DvmB	-0,17185980	0,1332359	-0,97117441	0,2656963
NormB	-0,24772380	0,1332359	-0,57133787	0,2656963
OO	-0,66024976	0,1332359	0,40408192	0,2656963
IAN	0,05850963	0,1332359	-1,05886620	0,2656963
Mardia çok değişkenli Skewness ve Kurtosis				
	$\beta$	z	p	
Çarpıklık (Skewness)	13,17682	735,70560	0	
Basıklık (Kurtosis)	170,43143	14,84424	0	

Tablo 2'de gösterildiği üzere, verinin çok değişkenli çarpıklık katsayısı  $\beta=13,17682$  ( $p<0.01$ ), basıklık katsayısı ise  $\beta=170,43143$  ( $p<0.01$ ) bulunmuştur. Buna göre, verinin çok değişkenli normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir.

Verinin normal dağılım koşulunu sağlamadığı ve çok sayıda değişkenin aralarındaki ilişkilerin aynı anda ortaya çıkarılmaya çalışıldığı durumlarda önerilen analiz tekniklerinden bir tanesi Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesidir (PLS-SEM). Hair vd., (2017), yapısal eşitlik modellerinin tercihinde bir takım koşulların önem arz ettiğini ifade etmektedirler. Bu koşullar;

1. Araştırmanın amacı, toplam varyansa dayalı teoriyi keşfetmek veya doğrulamaktır.
2. Analizin amacı tahmindir.
3. Ölçüm felsefesi, toplam varyansı kullanarak bileşik faktör modeli ile tahmindir.
4. Amaç, dışsal ve içsel yapılar arasındaki ilişkileri açıklamaktır.
5. Yapısal ve/veya ölçüm modelleri karmaşıktır (birçok yapı: 6+ ve birçok gösterge: 50+).
6. Araştırmada biçimlendirici olarak ölçülen yapılar belirtilir.
7. Verilerin normal dağılıma uymadığı araştırmalarda kullanılır.
8. Yanıtların ölçeklendirilmesi sıralı veya nominaldir.
9. Veriler ikincildir/arşivdir, özellikle tek ögeli ölçümlerdir.
10. Araştırmanın amacı, sonraki analizlerde gizil değişken değerlerini kullanmaktır.
11. Yapısal model, alt boyutların analizini de içeren bir tahmine izin verir.
12. Analiz sürekli bir düzenleyicilik içerir.
13. Analiz, gözlemlenmemiş heterojen yapıyı inceler.

Bu çalışmada da gerek çok değişkenli normal dağılım koşulunun sağlanamaması gerekse alt boyutlar ile birlikte toplamda 11 değişkenin modele dâhil edilmesi nedeniyle Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi tercih edilmiştir. İlgili analiz tekniğinin tercih edilmesindeki diğer nedenler ise alt boyutların da analize dâhil edilmesi, toplam varyansı kullanarak birleşik faktör yapısının incelenmesi, dışsal ve içsel yapılar arasındaki ilişkileri açıklamak, ölçüm modelinin 6'dan fazla değişkeni ve çok sayıda göstergeyi içermesidir (Hair vd., 2017: 444). Araştırmada literatürdeki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmakla birlikte; farklı bir yapı ve örneklem üzerinde farklı veriler ile analizler yapıldığından öncelikle keşfedici faktör analizi yapılarak ölçek maddelerinin dağılımı incelenmiştir. Ardından Doğrulayıcı Faktör Analizinden (DFA) yararlanılarak ölçek ve yapıların yeni verilere uygunluğu test edilmiştir.

Araştırmada yararlanılan yapıların iç tutarlılığını belirlemek amacıyla PLS-SEM analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha (CA) güvenilirlik katsayısının yanında Bileşik Güvenilirlik (CR), Gösterge güvenilirliği (GG) ve rho\_A katsayıları hesaplanmıştır. Modele ilişkin yakınsak geçerlilik (convergent validity) Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerleri ile ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) ise Korelasyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Öngörü/Tahmin geçerliliğini (predictive validity) doğrulamak amacıyla Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR) ve uyum iyiliği (The goodness-of-fit index-GoF) değerleri kontrol edilmiştir.

Ölçüm modelinin test edilmesinin ardından yapısal model “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM)” ile test edilmiştir. Araştırmada ayrıca değişkenler arasındaki kısmi ya da tam aracılık etkilerinin tespit edilebilmesi amacıyla Nitzi ve Hirsch (2016)’ın önerdiği yöntem ile birlikte VAF değerleri kullanılmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçek maddelerine ilişkin katılımcı görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığı da kontrol edilmiştir. Farklılıkların tespitinde iki grup karşılaştırmalarında t-testi, 2’den fazla grup karşılaştırmalarında One-way Anova analizinden yararlanılmıştır. Anova analizi sonucunda farklılığa neden olan grupların tespitinde varyansların homojenliğine göre karar verilmiştir. Buna göre, varyansların homojen dağılım gösterdiği durumlarda Gabriel, homojen olmadığı durumlarda ise Games-Howell test istatistiğinden yararlanılmıştır.

## **5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bu bölümünde Bursa il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin geçerlilik güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular, verilerin normal dağılımına ilişkin normal dağılım analizi bulgularına, ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler, araştırmada kullanılan ölçekler ile katılımcıların, demografik özelliklerine göre görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Sonrasında araştırmanın konusunu oluşturan örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin belirlenmesine ilişkin gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

### **5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Tablo 3’te Bursa merkezde faaliyet gösteren ve çalışmaya katılan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Tablo 3’e göre çalışmaya katılan çalışanların %38,2’sini kadın işgörenler, %61,8’ini ise erkek işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumları incelendiğinde ise katılımcıların %54’ünü evli işgörenler, %46’sını da bekâr

işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların mesleki kıdemlerine ilişkin dağılımlara bakıldığında çalışanların %37,6'sının 1-5 yıl arası, % 45,4'ünün ise 10 yıl ve üzeri sektörde çalışma süresine/mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	128	38,2	Çalışılan Departman	Ön Büro	76	22,7
	Erkek	207	61,8		Yiyecek-İçecek	85	25,4
Medeni Durum	Evli	181	54,0		Kat Hizmetleri	46	13,7
	Bekâr	154	46,0		Muhasebe	30	9,0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl arası	126	37,6		Satış-Pazarlama	24	7,2
	6-10 yıl arası	57	17,0		Diğer	74	22,1
	10 yıl ve üzeri	152	45,4	Eğitim Durumu	İlköğretim	18	5,4
Yaş	18-30 yaş aralığı	117	34,9		Lise	65	19,4
	31-40 yaş aralığı	96	28,7		Ön Lisans	36	10,7
	41-50 yaş aralığı	75	22,4		Lisans	148	44,2
	51 yaş ve üstü	47	14,0		Lisansüstü	68	20,3

İşgörenlerin yaş dağılımlarına bakıldığında çalışanların %34,9'unun 18-30 yaş aralığında, %28,7'sinin 31-40 yaş aralığında, %36,4'ünün ise 40 yaş üzeri oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları otel işletmelerindeki departmanlarına göre dağılımları incelendiğinde işgörenlerin dağılımlarının %22,7'sinin ön büro, %25,4'nün yiyecek içecek, %13,7'sinin kat hizmetleri departmanlarında çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların %22,1'inin ise diğer departmanlar (SPA, Fitness ve yönetim kademesi gibi) şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde yaklaşık %45'inin Lisans düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir (Tablo 3).

## 5.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin katılımcı görüşlerine ait betimsel istatistikler ( frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma) Tablo 4 'te yer almaktadır.

İfadelerle ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde genel olarak maddelerin orta düzeyde katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4'te yer alan bulgulara göre en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifadeler sırası ile "işletmemizde işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı,

duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir” ( $\bar{x}=3,87$ ), “işletmemizde başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir” ( $\bar{x}=3,80$ ) ve “işletmemizde kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir” ( $\bar{x}=3,77$ ) . Bu ifadelere ilişkin katılımcı görüşlerinin “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		$\bar{X}$	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşletmemizde cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	98	29,3	86	25,7	46	13,7	80	23,9	25	7,5	2,54	1,32
İşletmemizde grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	31	9,3	81	24,2	33	9,9	141	42,1	49	14,6	3,28	1,24
İşletmemizdeki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	45	13,4	88	26,3	43	12,8	119	35,5	40	11,9	3,06	1,27
İşletmemizde işler az sayıda kural ve işleme yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	47	14,0	108	32,2	33	9,9	107	31,9	40	11,9	2,95	1,29
Çalıştığımız işletme birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	22	6,6	46	13,7	44	13,1	165	49,3	58	17,3	3,57	1,12
İşletmemizde işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	13	3,9	31	9,3	38	11,3	157	46,9	96	28,7	3,87	1,05
İşletmemizde işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	31	9,3	79	23,6	54	16,1	124	37,0	47	14,0	3,22	1,22
İşletmemizde başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	14	4,2	40	11,9	29	8,7	167	49,9	85	25,4	3,80	1,07
İşletmemizde personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	24	7,2	48	14,3	38	11,3	149	44,5	76	22,7	3,61	1,18
İşletmemizde arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	19	5,7	41	12,2	52	15,5	156	46,6	67	20,0	3,62	1,10
İşletmemizde kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	13	3,9	36	10,7	44	13,1	162	48,4	80	23,9	3,77	1,04
İşletmemizde nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	29	8,7	99	29,6	78	23,3	101	30,1	28	8,4	3,00	1,13
İşletmemiz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	43	12,8	98	29,3	69	20,6	102	30,4	23	6,9	2,89	1,17
İşletmemizde çalışma programları uzun vadeli yapılır.	34	10,1	88	26,3	44	13,1	130	38,8	39	11,6	3,15	1,22
İşletmemizde iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	24	7,2	54	16,1	51	15,2	156	46,6	50	14,9	3,45	1,14
İşletmemizdeki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	25	7,5	58	17,3	48	14,3	165	49,3	39	11,6	3,40	1,12

Yine Tablo 4’te görüldüğü üzere örgüt kültürü ölçeğine ifadelerden en düşük aritmetik ortalama değerlerine “işletmemizde işler az sayıda kural ve işleme yürütülür,



var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir”( $\bar{x}=2,95$ ), “işletmemiz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir” ( $\bar{x}=2,89$ ) ve “işletmemizde cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder”(  $\bar{x}=2,54$ ) ifadelerinin sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadelere ilişkin katılımcı görüşlerinin iki ifadede “katılmıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı ve kararsız bir yaklaşım gösterdiği bir ifadede ise “kesinlikle katılmıyorum” ve “ katılmıyorum” seçenlerinde yoğunlaştığı ve olumsuz bir yaklaşım gösterdiği tespit edilmiştir.

### 5.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Tablo 5’de otelde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ilişkin görüşlerinin yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ile standart sapma değerleri verilmiştir. Ölçeğe ilişkin ifadelerle yönelik aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde ifadelere ilişkin ortalama değerlerin orta düzey katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		$\bar{X}$	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Birisi çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi algıladım.	36	10,7	106	31,6	51	15,2	119	35,5	23	6,9	2,96	1,17
Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgiliyimdir.	22	6,6	47	14,0	44	13,1	180	53,7	42	12,5	3,51	1,08
Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.	9	2,7	31	9,3	46	13,7	177	52,8	72	21,5	3,81	0,96
Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	14	4,2	38	11,3	67	20,0	146	43,6	70	20,9	3,65	1,06
Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak algıladım.	20	6,0	67	20,0	48	14,3	140	41,8	60	17,9	3,45	1,16
Medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse bundan utanç duyarım.	22	6,6	56	16,7	69	20,6	145	43,3	43	12,8	3,39	1,10

Tablo 5’e göre ifadelere ilişkin en yüksek ortalamanın “çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim ” ( $\bar{x}=3,81$ ) ifadesine ait olduğu ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerinin ise %74,3’nün “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri ile olumlu yaklaşım gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo 5’te örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin en düşük aritmetik ortalama sahip ifadenin “ birisi çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi algıladım”(  $\bar{x}=2,96$ ) ifadesi olduğu tespit edilmiştir. İfadeye ilişkin katılımcı görüşlerinin “katılmıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleriyle kararsız bir yaklaşım göstermektedir.

#### 5.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Tablo 6’da otelde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili görüşlerinin yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ile standart sapma değerleri verilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ifadelerle ilişkin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde genel olarak ifadelerin orta düzeyde katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		$\bar{X}$	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşletmenin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	16	4,8	38	11,3	36	10,7	179	53,4	66	19,7	3,71	1,05
İşletmede, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	57	17,0	102	30,4	46	13,7	86	25,7	44	13,1	2,87	1,32
İşletmenin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	15	4,5	33	9,9	44	13,1	183	54,6	60	17,9	3,71	1,01
Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	36	10,7	54	16,1	79	23,6	113	33,7	53	15,8	3,27	1,22
İşletmeye karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	53	15,8	96	28,7	74	22,1	84	25,1	28	8,4	2,81	1,21
Kendimi, işletmeye karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	45	13,4	113	33,7	60	17,9	89	26,6	28	8,4	2,82	1,20
Eğer bu işletmeye bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	36	10,7	92	27,5	62	18,5	102	30,4	43	12,8	3,07	1,23
İşletmeden şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	30	9,0	96	28,7	70	20,9	100	29,9	39	11,6	3,06	1,18
İşletmeden ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	37	11,0	105	31,3	61	18,2	94	28,1	38	11,3	2,97	1,22
İşletmeden ayrılmamanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	28	8,4	86	25,7	41	12,2	109	32,5	71	21,2	3,32	1,28
Şu an zorunlu olduğum için bu işletmede çalışmaya devam ediyorum.	56	16,7	109	32,5	32	9,6	94	28,1	44	13,1	2,88	1,33
İşletmeden ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	29	8,7	69	20,6	53	15,8	127	37,9	57	17,0	3,34	1,22
İşletmeden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	56	16,7	121	36,1	56	16,7	74	22,1	28	8,4	2,69	1,22
İşletmeden çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	34	10,1	101	30,1	65	19,4	104	31,0	31	9,3	2,99	1,17
Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamanın işletmeye karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	35	10,4	94	28,1	66	19,7	106	31,6	34	10,1	3,02	1,19
İşletmeden şu anda ayrılmazdım; çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	34	10,1	96	28,7	67	20,0	107	36,9	31	9,3	3,01	1,17
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	39	11,6	58	17,3	76	22,7	121	36,1	41	12,2	3,20	1,20
İşletmeme karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	43	12,8	82	24,5	68	20,3	107	31,9	35	10,4	3,02	1,22

Tablo 6’ ya göre en yüksek aritmetik ortalamaya sahip ifadelerin “işletmenin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm”, “işletmenin, kişisel açıdan benim için

büyük bir önemi vardır” ( $\bar{x}=3,71$ ), “işletmeden ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu”( $\bar{x}=3,34$ ) ve “işletmeden ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır” ( $\bar{x}=3,32$ ) ifadeleri olduğu görülmektedir. İfadelere ilişkin katılımcı görüşlerinin iki ifadede “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum seçeneklerin yoğunlaştığı ve olumlu bir yaklaşım gösterdiği diğer iki ifadede ise “katılmıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunluk gösterdiği ve kararsız bir yaklaşım göstermektedir. Yine Tablo 6’ya göre ölçeğe ilişkin ifadelerden en düşük aritmetik ortalamaya sahip ifadelerin “kendimi, işletmeye karşı duygusal olarak bağlı hissetmiyorum ( $\bar{x}=2,82$ )”, “işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum ( $\bar{x}=2,81$ )” ve “işletmeden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim ( $\bar{x}=2,69$ )” ifadeleri olduğu, ifadelere ilişkin katılımcı görüşlerinin “katılmıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı ve kararsız yaklaşım gösterdiği görülmektedir.

#### 5.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Tablo 7’de otelde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile ilgili görüşlerinin yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ile standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		$\bar{X}$	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	38	11,3	92	27,5	71	21,2	70	20,9	64	19,1	3,08	1,30
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	43	12,8	91	27,2	51	15,2	89	26,6	61	18,2	3,10	1,33
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	62	18,5	103	30,7	56	16,7	55	16,4	59	17,6	2,83	1,37

Tablo 7’de görüldüğü üzere ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama değerlerinin orta düzey katılıma karşılık gelen 3 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçek ifadelerine ilişkin en yüksek aritmetik ortalama değerinin “son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım” ( $\bar{x}=3,10$ ) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Bu ifadeye yönelik katılımcı görüşlerinin “Katılmıyorum” ve “Katılıyorum” seçenekleriyle kararsız bir yaklaşım gösterdiği görülmektedir. Ölçeğe ilişkin en düşük aritmetik ortalamasının ise “aktif olarak yeni bir iş arıyorum”( $\bar{x}=2,83$ ) ifadesine ait olduğu ifadeye ilişkin katılımcı görüşlerinin ise “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı ve olumsuz yaklaşım gösterdiği görülmektedir.

## 5.6. ARAŞTIRMANIN ÖLÇÜM MODELİ

Tablo 8’de ölçüm modeline ilişkin Standardize Faktör Yükleri (SFY  $\lambda$ ), Ortalama Çıkarılan Varyanslar (Average Variance Extracted- AVE) ve ölçek güvenilirliğine yönelik Gösterge Güvenilirliği (Indicator Reliability), Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability-CR), Cronbach’s Alpha (CA) ve rho\_A katsayılarına yer verilmiştir. Tablo 8’de yer alan ölçüm modelinde güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü, hiyerarşi kültürü, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları olmak üzere yedi adet gizil değişken ortaya çıkmıştır. Hipotezler test edilmeden önce maksimum olabilirlik yöntemi uygulanarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin .70’in altında olması sebebiyle bazı maddeler analizden çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir.

**Tablo 8. Araştırmanın Ölçüm Modeli**

Ölçek maddeleri	SFY $\lambda$	G.G.	t-değeri	VIF	AVE	CR	CA	rho_A
<i>Örgüt Kültürü-Güç Kültürü</i>					0,610	0,824	0,680	0,685
İşletmemizde cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	*	-	-	-				
İşletmemizde grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	0,798	0,637	2,894	1,382				
İşletmemizdeki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	0,800	0,640	2,954	1,406				
İşletmemizde işler az sayıda kural ve işlemlerle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	0,745	0,555	2,868	1,239				
<i>Örgüt Kültürü-Başarı Kültürü</i>					0,619	0,866	0,794	0,799
Çalıştığımız işletme birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	0,789	0,623	28,573	1,586				
İşletmemizde işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	0,778	0,605	23,677	1,570				
İşletmemizde işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	0,746	0,557	24,370	1,468				
İşletmemizde başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	0,834	0,696	38,436	1,800				
<i>Örgüt Kültürü-Destek Kültürü</i>					0,727	0,888	0,812	0,813
İşletmemizde personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	0,836	0,699	34,576	1,563				
İşletmemizde arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	0,845	0,714	39,396	1,947				
İşletmemizde kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	0,875	0,766	45,523	2,118				
İşletmemizde nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	*	-	-	-				
<i>Örgüt Kültürü-Hiyerarşi Kültürü</i>					0,654	0,883	0,823	0,832
İşletmemiz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	0,717	0,514	18,567	1,462				
İşletmemizde çalışma programları uzun vadeli yapılıdır.	0,828	0,686	36,334	1,872				
İşletmemizde iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	0,823	0,677	30,173	1,841				
İşletmemizdeki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	0,861	0,741	47,065	1,988				

**Tablo 8. (Devamı) Araştırmanın Ölçüm Modeli**

Ölçek maddeleri	SFY $\lambda$	G.G.	t-değeri	VIF	AVE	CR	CA	rho_A
<i>Örgütsel Bağlılık-Duygusal Bağlılık</i>					0,647	0,845	0,725	0,745
İşletmenin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	*		-	-				
İşletmede, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	*		-	-				
İşletmenin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır	0,802	0,643	25,708	1,558				
Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	0,883	0,780	65,880	1,789				
İşletmeye karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	*		-	-				
Kendimi, işletmeye karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	0,721	0,520	13,710	1,297				
<i>Örgütsel Bağlılık-Devam Bağlılığı</i>					0,718	0,884	0,808	0,837
Eğer bu işletmeye bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	*		-	-				
İşletmeden şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	*		-	-				
İşletmeden ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	*		-	-				
İşletmeden ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	0,846	0,716	6,887	1,825				
Şu an zorunlu olduğum için bu işletmede çalışmaya devam ediyorum.	0,880	0,774	7,075	1,701				
İşletmeden ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	0,816	0,666	6,856	1,755				
<i>Örgütsel Bağlılık-Normatif Bağlılık</i>					0,684	0,865	0,766	0,793
İşletmeden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	*		-	-				
İşletmeden çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	*		-	-				
Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın işletmeye karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	*		-	-				
İşletmeden şu anda ayrılmazdım; çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	0,706	0,498	14,685	1,297				
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	0,895	0,801	67,891	2,099				
İşletmeme karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	0,870	0,757	47,347	1,974				
<i>Örgütsel Özdeşleşme</i>					0,691	0,870	0,776	0,781
Birisi çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi algılarım.	*		-	-				
Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgiliiyimdir.	*		-	-				
Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.	0,813	0,661	26,508	1,466				
Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	0,864	0,746	35,987	1,812				
Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak algılarım.	0,815	0,664	25,199	1,661				
Medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse bundan utanç duyarım.	*		-	-				
<i>İşten Ayrılma Niyeti</i>					0,798	0,922	0,873	0,881
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	0,911	0,830	75,299	2,828				
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	0,926	0,857	101,714	3,217				
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	0,841	0,707	33,446	1,897				

SFY  $\lambda$ : Standardize Faktör Yüğü, G.G.: Gösterge Güvenilirliği, AVE: Average Variance Extracted, CR: Composite Reliability, CA: Cronbach's Alpha.

\*: Bu madde analizlerden çıkarılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre maddeler çıkarıldıktan sonra tüm faktör yükleri .70'in üzerinde ve anlamlı olarak bulunmuştur. Yapıların iç tutarlılığını belirlemek amacıyla PLS-SEM analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha (CA) güvenilirlik katsayısının yanında Bileşik Güvenilirlik (CR), Gösterge güvenilirliği (GG)

ve rho\_A katsayıları hesaplanmıştır. Kabul edilebilir yapılar için CA ve CR benzer şekilde yorumlanmakta ve 0.60 ile 0.70 arasındaki değerler iki güvenilirlik katsayısı için kabul edilebilir değerler arasında yer alırken 0.70 ile 0.90 arasındaki değerler tatmin edici değerler olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2017: 127). Tablo 8’de görüldüğü üzere CA değerleri 0.680 ile 0.873 arasında değerler almış, CR değeri ise 0.824 ile 0.922 arasında değerler almıştır. Hem CA hem de CR katsayıları için değerler kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Yapının gösterge güvenilirliğine ve rho\_A katsayılarına ait bulgular incelendiğinde literatürde gösterge güvenilirliği için açıklayıcı çalışmalar için gösterge güvenilirliği değerinin en az 0.40 olması kabul edilirken, doğrulayıcı çalışmalarda bu değer 0.70 olması istenmektedir (Hulland, 1999’dan akt. Nascimento vd., 2016: 295). Tablo 8’de görüldüğü üzere yapının gösterge güvenilirliği 0.498 ve 0.857 aralığındadır ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

Rho\_A katsayısı veri tutarlılığını görebilmek için hesaplanan bir katsayıdır (Çakır, 2019: 117). Rho\_A katsayısı için değerlerin 0.70’nin üzerinde olması istenmektedir (Henseler vd., 2016: 12). Ancak literatürde rho\_A değeri için farklı eşik değeri öneren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Rodrigues vd., (2019), Dijkstra & Henseler’e (2015) ve Schuberth vd., (2018)’e atıfta bulunarak rho\_A katsayısı için 0.60’dan büyük değerlerin de kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir (Rodriguez vd., 2019: 124). Rho\_A katsayısı için değerler 0.685 ve 0.881 arasında değerler almakta ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

Ölçek güvenilirliği test edildikten sonra modele ilişkin yakınsak geçerlilik (convergent validity) test edilmiştir. Bu test için Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) incelenmiştir. Ortalama açıklanan varyans değerleri yakınsak geçerliliğin ölçülebilmesi için kullanılan değerlerdir. Yakınsak geçerlilik, değişkenlere yönelik ifadelerin birbirleriyle oluşturdukları faktör ile ilişkili olduğunu göstermektedir. AVE değerleri faktöre ilişkin ifadelerin kovaryanslarının karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır. Her faktör yapısı ayrı ayrı değerlendirilir. Yakınsak geçerlilik için ölçeğe ilişkin tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerlerinin de 0.50’den büyük olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). AVE değerinin 0.50’den küçük fakat bileşik güvenilirliğin 0.60’dan yüksek olması koşuluyla yapının yakınsak geçerliliği için 0.40 değeri kabul edilebilir değer olarak ifade edilebilir (Fornell & Larcker, 1981: 45-46).

Ölçüm modelinde görüldüğü üzere AVE değerleri 0.610 ve 0.798 arasında değişmektedir ve kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasında çoklu doğrusallık probleminin var olup olmadığı varyans arttırıcı faktör (VIF-Variance Inflation Factor) ile tespit edilmektedir. VIF bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenler ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır (Salkind & Rasmussen, 2007: 639). Değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmaması için VIF değeri nin 5'ten küçük olması gerekmektedir (Hair vd., 2011: 145).

Tablo 8'de görüldüğü üzere VIF değerleri 1.239 ve 3.217 arasında değerler almıştır ve eşik değer olan 5'ten küçük olduğu için tüm VIF değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Tablo 8'deki t-değerleri maddelerin bireysel olarak değişkeni açıklamada anlamlı olup olmadıklarını göstermektedir (Çakır, 2020: 91). Literatürde t-değeri için eşik değer olarak %10 önem seviyesinde t-değerinin 1.65'den %5 önem seviyesinde 1.96'den ve %1 önem seviyesinde 2.58'den büyük ise anlamlı olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2011: 144).

Tablo 8'de görüldüğü üzere t- değerleri 2.868 ve 101.714 arasında değişmekte ve maddelerin her biri için t- değerleri %5 önem düzeyinde 1.96'dan büyük olduğu için tüm maddelerin değişkenleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayırt edici geçerliliği (discriminant validity) test etmek için araştırma değişkenleri arasında Korelasyon analizi yapılmıştır. Ayırt edici geçerlilik, bir yapının deneysel standartlarla diğer yapılardan gerçekten ne kadar farklı olduğunu ifade etmektedir (Hair vd., 2017: 130). Ayırt edici geçerlilik farklı kavramları ölçen ölçeklerin farklı, diğer bir ifadeyle aralarındaki korelasyonun düşük Korelasyon olacağı (mutlak değerde <.90) mantığına dayanmaktadır (Bagozzi vd., 1991: 425). Ayırt edici geçerliliği doğrulamak adına yapılan Korelasyon analizi sonucunda elde edilen ilişki katsayıları -0.210 ile 0.651 arasında değişmektedir. .90'dan küçük olan tahmini faktör korelasyonlarının ayırt edici geçerliliği doğruladığını görülmektedir. Ayrıca ayırt edici geçerlilik için heterotrait-monotrait (HTMT) korelasyon oranı ve Fornell Larcker kriterinden de yararlanılmıştır.

Fornell-Larcker kriteri AVE değerinin karekökünün yansıtıcı yapının diğer tüm yapılarla korelasyonundan daha büyük olması gerektiğini belirtir. Ave'nin karekök değeri köşegen hücrelerde yer almaktadır ve altta da korelasyonlar belirtilir. Bu şart yerine getirilmiş ise, ayırt edici geçerlilik sağlanmış olur (Wong, 2013: 21-22).

**Tablo 9. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

	$\bar{X}$	s.s.	OKguc	OKbasari	OKdestek	OKhiy.	OBduy.	OBdevam	OBnorm.	OO	IAN
OKguc	3,1015	0,9934	<b>0,781</b>	0,541*	0,513*	0,402*	0,506*	0,485*	0,362*	0,296*	0,577*
OKbasari	3,6187	0,8790	-0,399	<b>0,787</b>	0,799*	0,652*	0,720*	0,378*	0,615*	0,568*	0,488*
OKdestek	3,5045	0,8711	-0,384	0,651	<b>0,853</b>	0,753*	0,652*	0,280*	0,543*	0,480*	0,430*
OKhiy.	3,2276	0,9435	-0,305	0,532	0,618	<b>0,809</b>	0,567*	0,289*	0,611*	0,431*	0,421*
OBduy.	3,4716	0,8511	-0,358	0,553	0,513	0,455	<b>0,805</b>	0,483*	0,799*	0,723*	0,711*
OBdevam	3,1306	1,0417	0,369	-0,314	-0,240	-0,261	-0,390	<b>0,848</b>	0,375*	0,249*	0,676*
OBnor.	3,0806	0,9935	-0,272	0,490	0,444	0,501	0,608	-0,314	<b>0,828</b>	0,675*	0,611*
OO	3,4806	0,8162	-0,220	0,448	0,383	0,345	0,549	-0,210	0,516	<b>0,831</b>	0,419*
IAN	3,0100	1,1937	0,444	-0,407	-0,366	-0,366	-0,571	0,591	-0,506	-0,347	<b>0,893</b>

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama değerleri; s.s.: Standart Sapma değerleri;  
Diyagonal hücrelerdeki koyu (bold) değerler Fornell-Larcker Kriteri Korelasyonlarını göstermektedir.  
Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).  
\*: Hücrelerdeki değerler HTMT Korelasyonlarını göstermektedir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere yapının Fornell-Larcker kriteri korelasyonları .781 ile .893 arasında değişmektedir ve ilgili yüksek korelasyondan daha yüksektir. SmartPLS literatüründe çapraz yüklemelerin incelenmesi ve Fornell-Larcker kriterlerinin kullanılması bir PLS modelinin ayırt edici geçerliliğini değerlendirmek için kabul gören yöntemler olsa da, bu yöntemlerin eksiklikleri bulunmaktadır (Garson, 2016: 69). Bu nedenle, korelasyonların heterotrait-monotrait oranı (Heterotrait-Monotrait Ration (HTMT), Fornel-Lacker kriterlerine ve çapraz yüklerin değerlendirilmesine kıyasla üstün performans sunduğundan, ayırt edici geçerliliği doğrulamada temel kriter haline gelmiştir (Henseler vd., 2015: 222). HTMT testi, yapılar arasındaki ortalama korelasyonların, aynı yapıdaki ifadeler içindeki ortalama korelasyonların geometrik ortalamasının hesaplanması ile ortaya çıkmaktadır (Voorhess vd., 2015: 124).

Henseler, Ringle ve Sarstedt, ayırt edici geçerlilik değerlendirme tekniklerinin duyarlılığının düşük olması sebebiyle Heterotrait-Monotrait (HTMT) korelasyonlarının hesaplanmasını önermişlerdir. Bu düşünceden hareketle, tüm yapılarda HTMT kriteri kullanılmıştır. Henseler vd., (2015), HTMT eşik düzeyi için bazı yazarların (Clark & Watson, 1995; Kline, 2011) 0.85’lik eşik düzeyi önerdiğini bazılarının ise (Gold vd., 2001; Teo vd., 2008) <0.90’lık eşik düzeyi önerdiğini ifade etmiş, çalışmasında iki mutlak eşiği de kullanmıştır ve <0.85 değerlerinin daha iyi sonuçlar verdiği sonucuna ulaşmıştır (Henseler vd., 2015: 121). HTMT Korelasyonları Tablo 33’te mavi renkli hücrelerde gösterilmiştir. Tablo 9’da görüldüğü üzere HTMT değerleri 0.249 ve 0.799



değerleri arasında değişmektedir ve kabul edilebilir değerler <0.85 arasında yer almaktadırlar.

**Tablo 10. Model Uyumu**

	Doymuş Model	Tahmin Modeli
SRMR	0,063	0,090
d_ ULS	0,178	0,366
d_ G	0,078	0,151
Chi-Square	140,876	281,174
NFI	0,890	0,780

Öngörü/Tahmin geçerliliğini (predictive validity) doğrulamak amacıyla Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR) ve uyum iyiliği (The goodness-of-fit index-GoF) değerleri kontrol edilmiştir. SRMR, hem örneklem varyans-kovaryans matrisinin hem de tahmin edilen model varyans-kovaryans matrisinin korelasyon matrisine dönüştürülmesine dayanmaktadır (Kline, 2005: 141). SRMR değeri için .05< ile .10 < arası değerler kabul edilmektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003: 52). SRMR değeri (.090 < ,10) kabul edilebilir değerler arasında olduğundan tahmin geçerliliği doğrulanmıştır (Tablo 10). Uyum iyiliği değeri (GoF), hem ölçüm hem de yapısal modelin performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan ve 0 ile 1 arasında değerler alan bir değerdir. İlgili değer, aşağıdaki formülden yararlanılarak elde edilir (Yılmaz ve Kınaş, 2020: 446):

$$GoF = \sqrt{Ortalama(R^2) \times Ortalama(AVE)}$$

Araştırma modelinde yer alan gizil değişkenlere ait AVE değerleri ve R<sup>2</sup> değerleri ilgili formül yardımıyla değerlendirilmiş ve GoF değeri 0.51 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değer GoF>0.36 (Wetzels, vd., 2009: 187) olduğundan, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi GoF değerine göre yüksek olarak değerlendirilebilir.

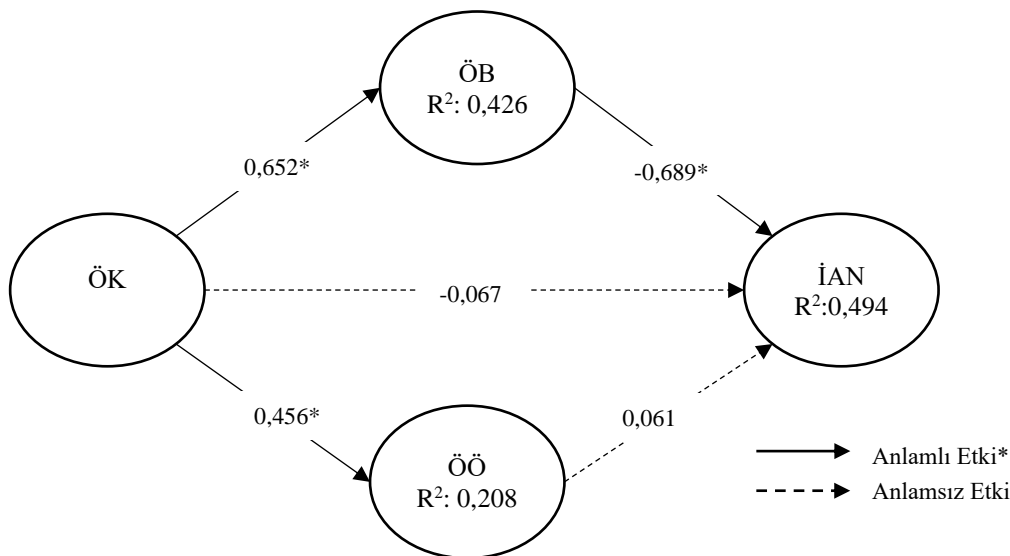
Tam model uyumu, doymuş modelin varyansı ile tahmin edilen varyans arasındaki fark olarak tanımlanır. Tam model uyum kriterleri Karesel Öklidyen Uzaklık (The Squared Euclidean distance-d\_ ULS), Jeodezik Uzaklık (The Geodesic Distance-d\_ G) olmak üzere iki model uyum indeksinden oluşur. Modelin tam model uyumu kriterleri ile uyumunu sağlamak için, hem (D\_ ULS) hem de (D\_ G) değerinin hem tahmin edilen hem de doymuş modelde anlamlı olmaması gerekir (Kazmi vd., 2020: 33). Tablo 10'daki değerler, hem doymuş model hem de tahmin modeli için anlamlı değildir. Buradan hareketle, tam model uyumunun sağlandığı ifade

edilebilir. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) için NFI'nın alacağı değerler 0.90 ve üzeri değerler kabul edilebilir; 0.95 ve üzeri değerler ise mükemmel uyumu ifade etmektedir (Anderson & Gerbing, 1984: 166). Bu çalışmada NFI değeri doymuş model için 0.890, tahmin modeli için ise 0.780 olarak bulunmuştur ve kabul edilebilir değer aralığındadır.

### 5.7. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN KISMİ EN KÜÇÜK YAPISAL EŞİTLİK MODELİ ( PLS-SEM) SONUÇLARI

Araştırmadaki ölçüm modelinde yer alan ölçek maddelerinin reflective ya da formative yapıda olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla Doğrulayıcı Tetrad Analizi (Confirmatory Tetrad Analyses-CTA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda en düşük ve en yüksek güven aralığı (CI low ve CI up) değerlerinin pozitif ve negatif verilerden oluştuğu, dolayısıyla ölçüm modelindeki değişkenlerin yansıtıcı (reflective) yapıda olduğu belirlenmiştir. Araştırma modeli önyükleme (bootstrapping) tekniğiyle, 5000 yineleme ile yeniden örnekleme seçeneği kullanılarak test edilmiştir. Modelin tahmin doğruluğunu belirlemek amacıyla, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki birleşik etkisini gösteren  $R^2$  değerinden yararlanılmıştır.  $R^2$  değerleri incelendiğinde (Şekil 7); ilgili değerlerin 0.208 ile 0.494 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Örgüt kültürü değişkeninin, örgütsel bağlılık değişkenine ait varyansın %42.6'sını açıkladığı; örgütsel özdeşleşme değişkenine ait varyansın ise % 20.8'ini açıkladığı görülmektedir. Buna ek olarak; örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri, işten ayrılma niyeti değişkenine ait varyansın %49.4'ünü açıklamaktadır.

**Şekil 7. Yol Analizi Sonuçları (Doğrudan Etkiler)**



Yol katsayıları hesaplandıktan sonra elde edilen değerler istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu test ikili karşılaştırmalar ile yapıldığı için t testi uygulanmaktadır. Testin önem seviyesine göre tek/çift kuyruk olması durumuna göre kritik değer belirlenmektedir. T istatistiği sütunundaki değerler 0.05 önem seviyesi çift yönlü test için 1.96 tek yönlü test için 1.64 değeri ile 0.01 önem seviyesi çift yönlü test için 2.58 ve tek yönlü test için 2.33 değeri ile karşılaştırılmaktadır. Bununla birlikte p değerinin 0,000 olması da tüm etki değerlerinin 0'dan farklı olduğunu yani anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Çakır, 2020: 54-56).

Araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkileri Tablo 11 yardımıyla gösterilmektedir.  $H_1$  ve  $H_2$ 'ye ait p ve t istatistiği değerlerinin 0.000 ve 1.96'dan büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle; örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ( $\beta=0.652$ ,  $p<0.001$ ) ve örgütsel özdeşleşme ( $\beta=0.453$ ,  $p<0.001$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle, araştırma hipotezlerinden " **$H_1$ : Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" ve " **$H_2$ : Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise negatif ve anlamlıdır ( $\beta= -0.689$ ,  $p<0.001$ ).  $H_4$ 'e ait p ve t istatistiği değerleri istenilen anlamlılık düzeyindedir ancak etki oranını ifade eden standardize Beta katsayısı örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç ile " **$H_4$ : Örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır**" hipotezi de kabul edilmiştir.

**Tablo 11. Hipotezler İçin Yol Katsayıları ve Test Sonuçları**

Hipotez	Yol	f <sup>2</sup>	$\beta$	s.s.	t istatistiği	p değeri	Karar
H <sub>1</sub>	ÖK>ÖB	0,048	0,652	0,036	18,606	0,000*	Kabul
H <sub>2</sub>	ÖK>ÖÖ	0,263	0,453	0,048	9,353	0,000*	Kabul
H <sub>3</sub>	ÖK>İAN	0,01195	-0,067	0,063	1,531	0,126	Red
H <sub>4</sub>	ÖB>İAN	0,43825	-0,689	0,055	12,238	0,000*	Kabul
H <sub>5</sub>	ÖÖ>İAN	0,00598	0,061	0,044	1,429	0,154	Red

\*:  $p<0.001$ ; f<sup>2</sup>: Etki derecesi;  $\beta$ : Beta katsayısı; s.s.: Standart sapma.

$H_3$ 'e ait p ve t istatistiği değerlerinin istenilen anlamlılık düzeyinde olmadığı etki oranını ifade eden standardize Beta katsayısının, örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamsız çıkmıştır ( $\beta=$

-0.067,  $p>0.05$ ). Benzer şekilde  $H_5$ 'e ait p ve t istatistiği değerlerinin istenilen anlamlılık düzeyinde olmadığı görülmektedir.

Bu nedenle örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlı değildir ( $\beta= 0.061$ ,  $p>0.05$ ). Dolayısıyla, araştırmanın “ $H_3$ : Örgüt kültürünün çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ve “ $H_5$ : Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmemiştir. Araştırmada “ $H_6$ : Örgüt kültürünün çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır” ve “ $H_7$ : Örgüt kültürünün çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır” hipotezlerini test edebilmek amacıyla Önyükleme (Bootstrapping) tekniğinden ve aracılık rolünün gücünü test edebilmek amacıyla VAF istatistiğinden yararlanılmıştır.

**Tablo 12. Bootstrap ile Aracılık Testi Sonuçları (Dolaylı Etkiler)**

Hipotez	Yol	BootLLCI*	BootULCI**	Yol Katsayısı	s.s.	t	p	Karar
H <sub>6</sub>	ÖK>ÖB>İAN	-0,560	-0,357	-0,450	0,052	8,594	0,000	Kabul
H <sub>7</sub>	ÖK>ÖÖ>İAN	-0,014	0,073	0,028	0,022	1,250	0,201	Red

\*: Önyükleme Güven Aralığı (alt); \*\*: Önyükleme Güven Aralığı (üst); s.s.: Standart Sapma; t: t değeri; p: Anlamlılık Değeri.

Tablo 12’de görüldüğü üzere; örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın sadece dolaylı aracılık rolü olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=0.450$ ,  $CI=[-0.560; -0.357]$ ). Örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlı olmamakla birlikte ( $H_3$ :  $\beta=-0.067$ ,  $p<0.05$ ), bu durum örgütsel bağlılığın sadece dolaylı aracılık rolü olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin sadece dolaylı aracılık rolü olduğu görülmektedir ( $\beta=-0.028$ ,  $CI=[-0.014; -0.073]$ ).

**Tablo 13. VAF İstatistiği Aracılık Testi Sonuçları (Dolaylı Etkiler)**

Hipotez	Yol	Yol Katsayısı a	Yol Katsayısı b	Yol Katsayısı c (ÖK>İAN)	Toplam Dolaylı Etki (a*b)	Toplam Etki (a*b+c)	VAf	Karar
H <sub>6</sub>	ÖK>ÖB>İAN	0,652 (ÖK>ÖB)	-0,689 (ÖB>İAN)	-0,067	-0,449228	-0,516228	0,870	Tam aracılık
H <sub>7</sub>	ÖK>ÖÖ>İAN	0,453 (ÖK>ÖÖ)	0,061 (ÖÖ>İAN)	-0,067	0,027633	-0,094633	-0,292	Kısmi aracılık

Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinde, aracılık rolü belirlenirken aracılığın olup olmadığının yanında aracılığın gücü de değerlendirilebilmektedir. Bunun için yararlanılan bir yaklaşım, dolaylı etkinin toplam

etkiye oranını hesaplamaktır. Bu oran, hesaplanan varyans (VAF) değeri olarak da bilinir. VAF, aracılık sürecinin bağımlı değişkenin varyansını ne ölçüde açıkladığını belirlemektedir (Nitzl, Roldan ve Cepeda, 2016). VAF istatistiği Nitzl ve Hirsch (2016) tarafından önerilmiştir ve  $VAF = \frac{a*b}{a*b+c}$  formülü yardımıyla hesaplanmaktadır. Tablo 13, aracılık hipotezlerine ilişkin yol katsayılarını, toplam dolaylı etki ve toplam etki katsayılarını, VAF istatistiği değerlerini ve aracılık türünü göstermektedir. Buna göre ilgili değerler formüle yerleştirildiğine  $H_6$  hipotezi için tam aracılık söz konusuken  $H_7$  hipotezi için kısmi aracılık tespit edilmiştir [ $VAF < 0.20$ : sıfır aracılık;  $VAF = 0.20-0.80$ : kısmi aracılık;  $VAF > 0.80$ : Tam aracılık; (Hair vd., 2016; akt. Nitzl vd., 2016)].

## 5.8. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN T-TESTİ VE ONE-WAY ANOVA TESTİ

### SONUÇLARI

Bu kısımda örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilgili görüşlerinin çalışmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi ve One-Way Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 5.8.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Tablo 14’de katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 14.** Örgüt Kültürü Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	P
Güç Kültürü	Kadın	128	3,08	,976	,187	,852
	Erkek	207	3,10	1,006		
Başarı Kültürü	Kadın	128	3,63	,862	,263	,792
	Erkek	207	3,60	,891		
Destek Kültürü	Kadın	128	3,63	,988	,524	,600
	Erkek	207	3,69	,925		
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	128	3,32	,951	1,506	,133
	Erkek	207	3,16	,935		

Tablo 14’deki bulgulara göre çalışanların, güç kültürüne ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre hem 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=0,187$ ;  $p>0,05$ ). İşgörenlerin güç kültürü boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde erkek işgörenlerin güç kültürü boyutuna ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}=3,10$ ) kadın işgörenlerin görüşlerine göre ( $\bar{x}=3,08$ ) daha olumlu olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin başarı kültürüne ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $t= 0,263$ ;  $p>0,05$ ;  $p>0,01$ ).

İşgörenlerin başarı kültürü boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde kadın işgörenlerin başarı kültürü boyutuna ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}=3,63$ ) erkek işgörenlerin görüşlerine göre ( $\bar{x}=3,60$ ) daha olumludur. İşgörenlerin destek kültürüne ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $t= 0,524$ ;  $p>0,05$ ). İşgörenlerin hiyerarşi kültürüne ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $t= 1.506$ ;  $p>0,05$ ). İşgörenlerin hiyerarşi kültürü boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde kadın işgörenlerin hiyerarşi kültürü boyutuna ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}=3,32$ ) erkek işgörenlerin görüşlerine göre ( $\bar{x}=3,16$ ) daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Tablo 15’de katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 15’deki bulgulara göre işgörenlerin, güç kültürüne ilişkin görüşleri medeni duruma göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t= -3,058$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması t-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Güç Kültürü	Evli	181	2,95	1,036	3,058	,002
	Bekâr	154	3,27	,911		
Başarı Kültürü	Evli	181	3,68	,880	1,502	,134
	Bekâr	154	3,54	,873		
Destek Kültürü	Evli	181	3,79	,944	2,513	,012
	Bekâr	154	3,53	,937		
Hyerarşi Kültürü	Evli	181	3,35	,918	2,614	,009
	Bekâr	154	3,08	,955		

İşgörenlerin güç kültürü boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde bekâr işgörenlerin güç kültürü boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=3,27$ ) evli işgörenlerin görüşlerine göre ( $\bar{x}=2,95$ ) daha olumludur. İşgörenlerin başarı kültürüne ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $t=1,502$ ;  $p>0,05$ ).

İşgörenlerin destek kültürüne ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=2,594$ ;  $p<0,05$ ). İşgörenlerin destek boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde destek kültürü

boyutuna ilişkin evli işgörenlerin görüşleri ( $\bar{x}=3,79$ ) bekâr işgörenlerin görüşlerine ( $\bar{x}=3,53$ ) göre daha olumludur. İşgörenlerin hiyerarşi kültürüne ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t= 2,614$ ;  $p<0,05$ ). İşgörenlerin hiyerarşi kültürü boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde evli işgörenlerin hiyerarşi kültürü boyutuna ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}=3,35$ ) bekâr işgörenlerin görüşlerinin göre ( $\bar{x}=3,08$ ) daha olumlu olduğu saptanmıştır.

### 5.8.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Tablo 16’da çalışmaya katılan işgörenlerin örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 16.** Örgüt Kültürü Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)	Gabriel
Güç Kültürü	18-30 Yaş	117	3,29	,938	4,844	,003	,483	d
	31-40 Yaş	96	3,12	,967				d
	41-50 Yaş	75	3,04	,993				-
	51-60 Yaş	47	2,65	1,059				a,b
Başarı Kültürü	18-30 Yaş	117	3,65	,849	,498	,684	,629	-
	31-40 Yaş	96	3,52	,933				-
	41-50 Yaş	75	3,65	,871				-
	51-60 Yaş	47	3,66	,861				-
Destek Kültürü	18-30 Yaş	117	3,67	,945	1,113	,344	,569	-
	31-40 Yaş	96	3,57	,931				-
	41-50 Yaş	75	3,65	,997				-
	51-60 Yaş	47	3,88	,909				-
Hiyerarşi Kültürü	18-30 Yaş	117	3,26	,945	,831	,478	,213	-
	31-40 Yaş	96	3,11	,997				-
	41-50 Yaş	75	3,22	,987				-
	51-60 Yaş	47	3,36	,735				-

a: 18-30 yaş aralığı; b:31-40 yaş aralığı; c:41-50 yaş aralığı; d:51-60 yaş aralığı

Katılımcıların görüşlerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla analizlerde hangi farklılık kaynağı test (post-hoc test) istatistiğinin kullanılacağına varyansların homojen dağılım gösterip göstermediğine bakılarak karar verilmiştir. Bu doğrultuda varyansların homojen dağılım gösterdiği durumlarda ( $p>0,05$ ) Gabriel test istatistiği, varyansların homojen dağılım göstermediği durumlarda ( $p<0,05$ ) ise Games-Howell test istatistiği kullanılarak karar verilmiştir. Tablo 16’da yer alan sonuçlara göre, farklı yaş gruplarına sahip işgörenler arasında

örgüt kültürünün güç kültürü boyutuna ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=4,844; p<0,05).

Farklılığa neden olan yaş gruplarının incelenmesi için uygulanan Gabriel testi sonucuna göre; görüş farklılığının 18-30 ve 51-60 yaş grupları ve 31-40 ve 51-60 yaş grupları ikilisinde yer alan işgörenlerin görüşlerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin yaş gruplarına göre örgüt kültürünün başarı (F=0,498; p>0,05), destek (F=1,113; p>0,05) ve hiyerarşi kültürü (F=0,831; p>0,05) boyutlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde görüşlerin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 17’de çalışmaya katılan işgörenlerin örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 17. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
Güç Kültürü	İlköğretim	18	3,29	,913	,885	,473	,815
	Lise	65	2,92	1,006			
	Ön Lisans	36	3,23	1,065			
	Lisans	148	3,09	,989			
	Lisansüstü	68	3,16	,974			
Başarı Kültürü	İlköğretim	18	3,52	,874	,816	,515	,614
	Lise	65	3,55	,929			
	Ön Lisans	36	3,48	,931			
	Lisans	148	3,71	,813			
	Lisansüstü	68	3,56	,943			
Destek Kültürü	İlköğretim	18	3,64	,959	,131	,971	,439
	Lise	65	3,65	1,059			
	Ön Lisans	36	3,71	,943			
	Lisans	148	3,70	,901			
	Lisansüstü	68	3,61	,963			
Hiyerarşi Kültürü	İlköğretim	18	3,33	,981	,520	,721	,456
	Lise	65	3,33	,953			
	Ön Lisans	36	3,30	1,090			
	Lisans	148	3,15	,881			
	Lisansüstü	68	3,21	,986			

Tablo 17’de yer alan sonuçlara göre, işgörenlerin güç kültürü boyutuna ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=0,885; p>0,05). Benzer şekilde, işgörenlerin eğitim durumlarına göre başarı (F=0,816; p>0,05), destek (F=0,131; p>0,05) ve hiyerarşi kültürü (F=0,520; p>0,05) boyutlarına ilişkin görüşleri de anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



Tablo 18’de çalışmaya katılan işgörenlerin örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre, farklı mesleki kıdeme sahip işgörenler arasında güç kültürü’ne ilişkin görüşler anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=4,225; p<0,05). Farklılığa hangi grup ortalamasının neden olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell testi sonuçlarına göre; farklılığın 1-5 yıl arası mesleki kıdeme ve 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenlerin görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin mesleki kıdemlerine göre başarı kültürü boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=1,881; p>0,05). Destek kültürü (F=2,576; p>0,05) ve hiyerarşi kültürü (F=0,596; p>0,05) için de katılımcı görüşleri arasında mesleki kıdeme göre farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 18. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)	Games-Howell
Güç Kültürü	1-5 yıl arası	126	3,29	,904	4,225	,015	,046	c
	6-10 yıl arası	57	3,09	,983				-
	10 yıl ve üzeri	152	2,94	1,045				a
Başarı Kültürü	1-5 yıl arası	126	3,53	,885	1,881	,154	,650	-
	6-10 yıl arası	57	3,52	,901				-
	10 yıl ve üzeri	152	3,72	,859				-
Destek Kültürü	1-5 yıl arası	126	3,57	,918	2,756	,065	,681	-
	6-10 yıl arası	57	3,53	,975				-
	10 yıl ve üzeri	152	3,80	,953				-
Hiyerarşi Kültürü	1-5 yıl arası	126	3,15	,895	,596	,552	,133	-
	6-10 yıl arası	57	3,23	1,070				-
	10 yıl ve üzeri	152	3,28	,934				-

a: 1-5 yıl arası; b:6-10 yıl arası, c:10 yıl ve üzeri

Tablo 19’da çalışmaya katılan işgörenlerin örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları olan güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalışılan departman değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 19’da yer alan sonuçlara göre, işgörenlerin güç kültürü (F=2,735; p<0,05), boyutlarına ilişkin görüşleri çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılığa hangi grup ortalamasının neden olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Gabriel testi sonuçlarına göre; ilgili farklılığın, yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışan işgörenler grubundan kaynaklandığı belirlenmiştir. İşgörenlerin çalışılan departmana göre başarı kültürü (F=0,879; p>0,05), destek kültürü (F=0,814; p>0,05) ve hiyerarşi kültürü (F=1,686; p>0,05) boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 19. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Çalışılan Departman Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Çalışılan Departman	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)	Gabriel
Güç Kültürü	Ön Büro	76	3,03	,997	2,735	,019	,173	c
	Yiyecek-İçecek	85	3,41	,882				
	Kat Hizmetleri	46	2,84	1,039				
	Muhasebe	30	3,06	1,172				
	Satış-Pazarlama	24	3,18	1,081				
	Diğer	74	2,95	,914				
Başarı Kültürü	Ön Büro	76	3,61	,964	,879	,797	,108	-
	Yiyecek-İçecek	85	3,64	,833				
	Kat Hizmetleri	46	3,71	,737				
	Muhasebe	30	3,58	,961				
	Satış-Pazarlama	24	3,28	1,017				
	Diğer	74	3,65	,839				
Destek Kültürü	Ön Büro	76	3,66	1,005	,814	,541	,435	-
	Yiyecek-İçecek	85	3,73	,954				
	Kat Hizmetleri	46	3,76	,848				
	Muhasebe	30	3,73	,868				
	Satış-Pazarlama	24	3,33	1,125				
	Diğer	74	3,63	,917				
Hiyerarşi Kültürü	Ön Büro	76	3,06	1,047	1,686	,137	,043	-
	Yiyecek-İçecek	85	3,21	,905				
	Kat Hizmetleri	46	3,47	,908				
	Muhasebe	30	3,41	,915				
	Satış-Pazarlama	24	2,97	1,183				
	Diğer	74	3,26	,785				

a: Ön büro; b: Yiyecek İçecek; c: Kat Hizmetleri; d: Muhasebe; f: Satış Pazarlama; g: Diğer

### 5.8.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Tablo 20’de katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 20’deki bulgulara göre işgörenlerin, duygusal bağlılık ( $t= 0,309$ ;  $p>0,05$ ), devam bağlılığı ( $t= 1,330$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $t= 0,450$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	128	3,40	,968	,309	,758
	Erkek	207	3,37	,893		
Devam Bağlılığı	Kadın	128	3,28	1,044	1,330	,184
	Erkek	207	3,12	1,118		
Normatif Bağlılık	Kadın	128	3,04	,975	,450	,653
	Erkek	207	3,09	1,006		

Tablo 21’de katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları

sunulmuştur. Tablo 21'deki bulgulara göre işgörenlerin, duygusal bağlılık ifadelerine ilişkin görüşleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=2,466$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları**

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	181	3,50	,923	2,466	,014
	Bekâr	154	3,25	,904		
Devam Bağlılığı	Evli	181	3,11	1,097	1,253	,211
	Bekâr	154	3,26	1,082		
Normatif Bağlılık	Evli	181	3,20	,979	2,492	,013
	Bekâr	154	2,93	,993		

İşgörenlerin duygusal bağlılık boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde; evli işgörenlerin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=3,50$ ) bekâr işgörenlerin görüşlerine göre ( $\bar{x}=3,25$ ) daha olumludur. İşgörenlerin devam bağlılığı boyutuna ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $t= -1,253$ ;  $p>0,05$ ). İşgörenlerin normatif bağlılık boyutuna ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t= 2,492$ ;  $p<0,05$ ;  $p=0,01$ ). İşgörenlerin normatif bağlılık boyutu ile ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde evli işgörenlerin normatif bağlılık boyutuna ilişkin görüşleri ( $\bar{x}=3,20$ ) bekâr işgörenlerin görüşlerine ( $\bar{x}=2,93$ ) göre daha olumludur.

#### 5.8.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Tablo 22'de çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 22'ye göre, farklı yaş gruplarında yer alan işgörenler arasında duygusal bağlılık boyutuna ilişkin görüşler anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,020$ ;  $p<0,05$ ). Farklılığa hangi grup ortalamasının neden olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Gabriel test sonucuna göre; ilgili farklılık 18-30 yaş gurubu ve 51-60 yaş grubunda yer alan işgörenlerden kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin yaş gruplarına göre devam bağlılığı boyutuna ilişkin görüşleri de anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,891$ ;  $p<0,05$ ). Farklılığa hangi grup ortalamasının neden olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell testi sonucuna göre; ilgili farklılık 18-30 yaş gurubu ve 51-

60 yaş grubunda yer alan işgörenlerden kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin yaş gruplarına göre normatif boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=1,961; p>0,05).

**Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)	Gabriel/ Games-Howell
Duygusal Bağlılık	18-30 Yaş	117	3,27	,902	3,020	,030	,542	d
	31-40 Yaş	96	3,29	,977				-
	41-50 Yaş	75	3,49	,915				-
	51-60 Yaş	47	3,69	,791				a
Devam Bağlılığı	18-30 Yaş	117	3,40	1,005	3,891	,009	,017	d
	31-40 Yaş	96	3,12	1,181				-
	41-50 Yaş	75	3,16	1,093				-
	51-60 Yaş	47	2,78	1,000				a
Normatif Bağlılık	18-30 Yaş	117	3,07	,961	1,961	,120	,480	-
	31-40 Yaş	96	2,92	1,053				-
	41-50 Yaş	75	3,13	1,017				-
	51-60 Yaş	47	3,34	,866				-

a: 18-30 yaş aralığı; b:31-40 yaş aralığı, c:41-50 yaş aralığı; d:51-60 yaş aralığı

Tablo 23'te çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	18	3,29	,982	,294	,882	,736
	Lise	65	3,43	,919			
	Ön Lisans	36	3,32	1,064			
	Lisans	148	3,43	,887			
	Lisansüstü	68	3,31	,920			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	18	3,40	,973	,468	,760	,151
	Lise	65	3,13	1,178			
	Ön Lisans	36	3,31	1,254			
	Lisans	148	3,18	1,049			
	Lisansüstü	68	3,09	1,050			
Normatif Bağlılık	İlköğretim	18	3,27	,958	1,077	,368	,860
	Lise	65	2,87	1,043			
	Ön Lisans	36	3,05	1,000			
	Lisans	148	3,15	,979			
	Lisansüstü	68	3,07	,978			

a: İlköğretim; b: Lise; c: Önlisans; d: Lisans; e: Lisansüstü

Tablo 23’de yer alan sonuçlara göre, işgörenlerin duygusal bağlılık ( $F=0,294$ ;  $p>0,05$ ), devam bağlılığı ( $F=0,468$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $F=1,077$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 24.** Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)	Gabriel/Games-Howell
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl arası	126	3,23	,914	3,681	,026	,866	c
	6-10 yıl arası	57	3,33	,922				-
	10 yıl ve üzeri	152	3,53	,911				a
Devam Bağlılığı	1-5 yıl arası	126	3,43	,968	5,494	,004	,005	b,c
	6-10 yıl arası	57	3,00	1,165				a
	10 yıl ve üzeri	152	3,04	1,127				a
Normatif Bağlılık	1-5 yıl arası	126	3,02	,996	1,784	,170	,441	-
	6-10 yıl arası	57	2,92	,888				-
	10 yıl ve üzeri	152	3,18	1,022				-

a: 1-5 yıl arası; b: 6-10 yıl arası; c: 10 yıl ve üzeri

Tablo 24’de çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 24’de yer alan sonuçlara göre, işgörenlerin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,681$ ;  $p<0,05$ ). Farklılığa hangi grup ortalamasının neden olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Gabriel testi sonuçlarına göre; ilgili farklılığın 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubunda yer alan işgörenlerden kaynaklandığı, devam bağlılığına ilişkin farklılığın kaynağını belirlemeye yönelik Games-Howell testi sonucunda ise 1-5 yıl grubunun görüşlerinin diğer mesleki kıdem gruplarında yer alan işgörenlerin görüşlerinden farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 25’te çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalışılan departman değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 25’te yer alan sonuçlara göre, farklı departmanlarda çalışan işgörenler arasında duygusal bağlılık boyutuna ilişkin görüşler çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,025$ ;  $p>0,05$ ). İşgörenlerin çalışılan departmana göre devam bağlılığı ( $F=0,739$ ;  $p>0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $F=1,005$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarına ilişkin görüşleri de anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 25. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Çalışılan Departman Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Çalışılan Departman	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
Duygusal Bağlılık	Önbüro	76	3,28	,937	1,025	,403	,936
	Yiyecek-İçecek	85	3,32	,958			
	Kat Hizmetleri	46	3,50	,926			
	Muhasebe	30	3,27	,918			
	Satış-Pazarlama	24	3,33	,916			
	Diğer	74	3,55	,860			
Devam Bağlılığı	Önbüro	76	3,19	1,121	,739	,594	,229
	Yiyecek-İçecek	85	3,07	1,116			
	Kat Hizmetleri	46	3,14	1,206			
	Muhasebe	30	3,42	1,039			
	Satış-Pazarlama	24	3,43	1,122			
	Diğer	74	3,14	,971			
Normatif Bağlılık	Önbüro	76	3,04	1,067	1,005	,415	,660
	Yiyecek-İçecek	85	3,15	,988			
	Kat Hizmetleri	46	3,06	1,036			
	Muhasebe	30	3,10	,963			
	Satış-Pazarlama	24	2,68	,945			
	Diğer	74	3,16	,917			

### 5.8.5. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Tablo 26’da katılımcıların örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 26’daki bulgulara göre işgörenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t = -0,488$ ;  $p > 0,05$ ).

**Tablo 26. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	P
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	128	3,67	,881	,488	,626
	Erkek	207	3,62	,892		

Tablo 27’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 27’deki bulgulara göre işgörenlerin, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t = -1,382$ ;  $p > 0,05$ ).

**Tablo 27. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	P
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	181	3,70	,856	1,382	,168
	Bekâr	154	3,56	,918		

### 5.8.6. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Tablo 28’de çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 28’de yer alan sonuçlara göre, işgörenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,388$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 28.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
Örgütsel Özdeşleşme	18-30 Yaş aralığı	117	3,65	,880	1,388	,246	,060
	31-40 Yaş aralığı	96	3,50	,999			
	41-50 Yaş aralığı	75	3,72	,822			
	51-60 Yaş aralığı	47	3,77	,732			

Tablo 29’da çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 29’da yer alan sonuçlara göre, işgörenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,033$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 29.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim	18	3,81	,887	1,033	,390	,558
	Lise	65	3,56	,891			
	Ön Lisans	36	3,83	,993			
	Lisans	148	3,66	,835			
	Lisansüstü	68	3,52	,930			

Tablo 30’da çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 30’da yer alan sonuçlara göre, işgörenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,269$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 30.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
Örgütsel Özdeşleşme	1-5 yıl arası	126	3,61	,895	1,269	,283	,976
	6-10 yıl arası	57	3,50	,886			
	10 yıl ve üzeri	152	3,71	,878			

Tablo 31’de çalışmaya katılan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin görüşlerinin çalışılan departman değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 31’de yer alan sonuçlara göre, farklı departmanlarda çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,988$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 31. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Çalışılan Departman Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları**

Boyutlar	Çalışılan Departman	n	$\bar{x}$	s.s.	F	P	Varyansların Homojenliği (Sig.)
Örgütsel Özdeşleşme	Önbüro	76	3,57	,874	,988	,425	,884
	Yiyecek-İçecek	85	3,68	,886			
	Kat Hizmetleri	46	3,88	,817			
	Muhasebe	30	3,57	,830			
	Satış-Pazarlama	24	3,56	,975			
	Diğer	74	3,56	,934			

### 5.8.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 32’de katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 32’deki bulgulara göre işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t=-0,162$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 32. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	128	3,02	1,228	,162	,871
	Erkek	207	3,00	1,174		

Tablo 33’te katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 33’teki bulgulara göre işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri medeni duruma göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=3,434$ ;  $p<0,05$ ).

**Tablo 33. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	P
İşten Ayrılma Niyeti	Evli	181	2,80	1,188	3,434	,001
	Bekâr	154	3,24	1,158		



İşgörenlerin işten ayrılma niyeti ile ilgili görüşleri incelendiğinde bekâr işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x}=3,24$ ) evli işgörenlerin görüşlerine göre ( $\bar{x}=2,80$ ) daha olumludur.

### 5.8.8. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Tablo 34'te çalışmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 34'te yer alan sonuçlara göre, farklı yaş gruplarında yer alan işgörenlerin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=8,054$ ;  $p<0,05$ ). Farklılığa hangi grup ortalamasının neden olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell test sonucuna göre, farklılığın kaynağı 51-60 yaş grubudur.

**Tablo 34.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)	Games-Howell
İşten Ayrılma Niyeti	18-30 Yaş aralığı	117	3,28	1,156	8,054	,000	,037	d
	31-40 Yaş aralığı	96	3,09	1,236				d
	41-50 Yaş aralığı	75	2,91	1,185				d
	51-60 Yaş aralığı	47	2,31	,924				a,b,c

a: 18-30 yaş aralığı; b: 31-40 yaş aralığı, c: 41-50 yaş aralığı; d: 51-60 yaş aralığı

Tablo 35'de çalışmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre, farklı eğitim durumlarına sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,371$ ;  $p>0,05$ ).

**Tablo 35.** İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	18	2,81	1,138	,371	,829	,679
	Lise	65	3,05	1,216			
	Ön Lisans	36	3,18	1,298			
	Lisans	148	2,97	1,186			
	Lisansüstü	68	3,01	1,165			

Tablo 36'da çalışmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin görüşlerinin mesleki kademelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 36'da yer alan bulgulara göre, farklı mesleki kädeme sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri mesleki kädeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=5,115$ ;  $p<0,05$ ). Farklılığa hangi grup ortalamasının neden

olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Gabriel test sonucuna göre işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşler ile ilgili farklılık 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenlerden kaynaklanmaktadır

**Tablo 36.** *İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları*

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)	Gabriel
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl arası	126	3,25	1,126	5,115	,006	,187	c
	6-10 yıl arası	57	3,00	1,150				-
	10 yıl ve üzeri	152	2,80	1,231				a

a: 1-5 yıl arası; b: 6-10 yıl arası; c: 10 yıl ve üzeri

Tablo 37’de çalışmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin görüşlerinin çalışılan departman değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 37’de yer alan sonuçlara göre, farklı departmanlarda çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin görüşleri, çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (F=2,038; p>0,05).

**Tablo37.** *İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Çalışılan Departman Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları*

Boyutlar	Çalışılan Departman	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Varyansların Homojenliği (Sig.)
İşten Ayrılma Niyeti	Önbüro	76	3,00	1,175	2,038	,073	,196
	Yiyecek-İçecek	85	3,20	1,175			
	Kat Hizmetleri	46	2,87	1,388			
	Muhasebe	30	3,04	1,218			
	Satış-Pazarlama	24	3,43	,985			
	Diğer	74	2,72	1,109			

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadelerle en olumlu yanıtları verenlerin satış-pazarlama departmanında çalışan işgörenler ( $\bar{x}=3,43$ ) olduğu, diğer departmanlarda çalışan işgörenlerin ( $\bar{x}=2,72$ ) ise işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin diğer departmanlarda çalışan işgörelere göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Sonuçlar itibariyle örneklem grubunda yer alan katılımcıların örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine yönelik görüşlerinin yaş, medeni durum, çalışılan departman ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim, belirsizlik, risk ve kaotik bir ortamın boy gösterdiği günümüz iş yaşamında, örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacıyla nitelikli iş gücü istihdamını elde etmek ve bu iş gücünün örgütte sürdürülebilirliğini sağlama gayreti içerisinde olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte; işgörenler ise çeşitli nedenler ile örgütlerini değiştirmekte ve her seferinde daha iyi şartlarda çalışabilecekleri örgütlerde istihdam edilmeyi arzulamaktadırlar (Polat ve Meydan, 2010: 146). Örneğin hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinin yüksek sezon dönemi içerisindeki yoğunluğunun örgüt ve çalışan ilişkisine de yansımaları, istihdam edilen işgörenlerin birbirleri ile olduğu kadar, örgüt ile ilişkisinin kapsamını genişletmektedir. Ancak bu ilişki kapsamında gerek örgüt, gerekse işgörenler her zaman için tatmin olamamakta, çeşitli sebeplerden dolayı karşı tarafa yönelik olumsuz duygu düşünce ve davranışlar gösterebilmektedirler (Erbil, 2013: 81). Bununla birlikte, günümüzün değişen çevre koşulları, artan rekabet, sürekli farklılaşan kişisel ihtiyaçlar gibi sebeplerden dolayı da işgörenleri örgütte tutmak zaman geçtikte zorlaşan bir durum haline gelmiştir. Bir işgörenin yetiştirildikten ve örgüt ortamına oryantasyonu sağlandıktan sonra işten ayrılması örgüte çok yüksek miktarda maliyetler doğurmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Otel işletmelerinde hizmetin sürdürülebilirliğinin sağlanması işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin olmaması ve bu niyeti eyleme dönüştürememeleri ile doğrudan ilişkilidir (Gökçe, 2016: 105). Bu noktada otel işletmelerinin işgörenlerini mevcut işgörenleri elde tutmak adına işgörenleriyle ne kadar bütünleşir ve onlara örgüt amaçlarını benimsetip işgörenlerin kendi amaçlarıyla da uyumlu hale getirirlerse işgörenlerini kaybetme riskini de bir o kadar azaltacaklardır. Örgüt kültürüne bağlı olarak örgüt içerisindeki fiziki ve sosyal yapı ne derecede uygunsa, ortak amaçlar belirlenmiş ve herkes bu doğrultuda güdülenmiş ise örgütsel bağlılık da elde edilmiş olacaktır (Demir ve Öztürk, 2011: 18).

Örgütler için örgüt kültürü oluşturulmuş bir örgüt ortamı ve örgütsel bağlılığı sağlanmış bir işgören kadar örgütü ile özdeşleşmiş işgörenlerin de örgüt içerisinde istihdam edilmesi örgütlerin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Çünkü örgütsel özdeşleşmenin işgören üzerinde üç önemli etkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel özdeşleşmenin üç önemli sonuç ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. Bunlardan ilki işgörenin örgüt ile ilgili amaçlarına ve değerlerine kuvvetli bir şekilde

inanması ve tüm bunları kabul etmesidir. İkincisi işgörenin örgütsel rolü ile ilgili her türlü görev ve faaliyeti içtenlikle ve isteyerek yapmasıdır. Son olarak ise işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesidir (Arıkoğlu, 2019: 32).

Bu noktada otel işletmelerinde çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları örgüt kültürü örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti eğilimleri örgütün sürdürülebilirliği ve başarısı için örgüt içerisinde bu durumların oluşup oluşmaması konusunda yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle örgütte görev yapan işgörenlerin örgüt kültürünü ne düzeyde ve nasıl algıladığı, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ne seviyede olduğu ve bunlara bağlı olarak işten ayrılma niyeti eğilimlerinin oluşup oluşmamasının ortaya çıkarılması önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan kısmi küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PSL-SEM) analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> kabul edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonuç literatürde örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmaların (Demir ve Öztürk, 2011: 36; Akyürek vd., 2013: 60; Tamer vd., 2014: 188; Toker vd., 2019: 50; Kolancıoğlu ve Karabulut, 2018: 115; Solmaz ve Çolakoğlu, 2019: 105; Yalım ve Mızrak, 2021: 737; Korkmaz vd., 2017: 62; Schrodt, 2002: 189) sonuçları destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen sonuçların bir diğeri de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olmasıdır. Elde edilen bu sonuç da literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile (Erdoğan ve Sökmen, 2019: 254; Uludağ, 2019: 2053; Çakar ve Ceylan, 2005: 64; Çekmecelioğlu, 2006: 153; Perçin ve Arslanergül, 2020: 1) tutarlılık göstermektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri de örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamsız çıkmış olmasıdır. Sonuç kapsamında H<sub>3</sub> reddedilmiştir. Bu sonuç örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ile ilgili çalışmaların (Setyaningsih & Nawangsari, 2021: 277; Vizano vd., 2021: 4565; Öztürk vd., 2014: 147; Jaless & Ghauri, 2016; Rmandeep & Tesic, 2017) bazılarının negatif etkisi yönündenki bazı çalışmaların ise anlamsız etkisi yönündeki sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu noktada araştırma

sonuçlarının örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalarla tutarlılığının az olduğu söylenebilir. Bu tutarsızlığın nedeninin hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde bir çok departmanın yer alması nedeniyle içerisinde bir çok kültürü barındırabilmekte ve bu farklı kültürlerde işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde farklı etkiler yaratmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Ayrıca bu sonuç için katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerinde oluşan örgüt kültürünün zayıf olmasında kaynaklı sonucun anlamsız çıktığı yönünde bir değerlendirme yapılabilir.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin anlamsız olmasıdır. Sonuç kapsamında araştırma doğrultusunda geliştirilen H<sub>5</sub> reddedilmiştir. Literatürde örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunun sonuçları, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucunu göstermiştir (Akyüz ve Yılmaz, 2015: 141; Morçin ve Coşkun, 2020: 1908; Polat ve Meydan, 2010: 160; Uzun, 2018: 133; Güney ve Damar, 2018: 1350). Bu sonuç araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermemektedir. Bu tutarsızlığın sebebinin ilk önce hizmet sektörünün mevsimsellik özelliğinden kaynaklandığı düşünülmüş ancak örneklem grubunda yer alan otel işletmelerinin 12 ay aktif faaliyette bulunan şehir otellerinden oluştuğu düşünüldüğünde tutarsızlığa otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin farklı cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklere sahip olmalarının neden olduğu söylenebilir. Ancak literatürde az da olsa örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini anlamsız etkilediğine dair araştırmalar da mevcuttur (Mignonac vd., 2006: 12; Yıfeı, 2018: 28; Knippenberg & Sleeboos, 2006: 5 78). Çalışmanın sonuçları bu çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın genel amacının yanında alt amaçlarından bir tanesi de örgüt kültürü işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkilerinin ortaya konmasıdır. Bu kapsamda çalışmada örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin dolaylı aracılık rolü olduğu tespit edilmiş sonuç doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen H<sub>6</sub> kabul edilirken H<sub>7</sub> reddedilmiştir. Bu sonuç literatürde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ele alan (Sugiono & Safitri, 2019: 17, Phetkaew, 2015: 150) çalışmalarının ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ele alan (Fındık, 2014: 136; Aypar vd., 2018: 116; Turunç ve Çelik, 2010: 209) çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada yapılan t-testi ve Anova testi sonucunda elde edilen gruplar arası farklılık kaynakları Tablo 38’de görülmektedir. Tablo 38’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin araştırma değişkenlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 38. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Gruplar Arası Farklılıkların Kaynakları**

Değişkenler	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Bölüm	Mesleki Kıdem
OKguc		40 yaşının altındakiler ile 51-60 Yaş arasında	Evli ile Bekâr		Yiyecek İçecek ile Kat Hizmetleri	1-5 Yıl ile 10 yıl üzeri
OKbasari						
OKdestek			Evli ile Bekâr			
OKhiyerarsi			Evli ile Bekâr			
OBduygusal		18-30 ile 51-60 Yaş arasında	Evli ile Bekâr			1-5 Yıl ile 10 yıl üzeri
OBdevam		18-30 ile 51-60 Yaş arasında				1-5 Yıl ile diğerleri
OBnormatif			Evli ile Bekâr			
OO						
IAN		51-60 Yaş ile diğerleri arasında	Evli ile Bekâr			1-5 Yıl ile 10 yıl üzeri

**Not:** Metin yer alan hücreler 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı farkı göstermektedir. Boş hücreler gruplar arasında farklılık olmadığını ifade etmektedir.

Bu sonuç kadın ve erkek işgörenlerin değişkenlere ilişkin görüşlerinin benzer olduğu yönünde yorumlanabilir. İşgörenlerin yaş gruplarına göre araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerinin örgüt kültürünün güç boyutunda, örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı boyutunda ve işten ayrılma niyeti değişkeninde anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Söz konusu farklılık güç boyutunda 40 yaşın altındaki işgörenler ile 51-60 yaş arası işgörenler arasında, 40 yaş altındaki işgörenler lehine gerçekleşmiştir.

Griffiths 1999 yılında yaptığı çalışmada işgörenlerin yaşlarının ilerledikçe iş hayatına ve işe yönelik bazı değerlerin değişebileceğine değinmiş ve bu noktadan hareketle yaşlı işgörenlerin işlerinde denetim yeteneklerini ve deneyimlerini kullanabilme imkânının artırılmasını, görev çeşitliliğinin ise azalmasını istediklerini belirtmiştir (Griffiths, 1999: 413). Bu doğrultuda araştırmaya katılan işgörenlerin hizmet sektöründen olması dolayısı ile 51-60 yaş grubunda yer alan işgörenlerin örgüt içerisinde daha çok mesleki kıdemleride göz önünde bulundurulduğunda orta kademe yönetici ve üst kademe yönetici konumunda örgüt içerisinde görev aldıkları düşünülmektedir. Diğer bir deyişle 51-60 yaş işgörenlerin merkezi otoriteye yakın olması veya merkezi otoriteyi ve kuralları belirleyen kişiler olmaları; 40 yaş altı işgörenlerin ise daha çok örgüt otoritenin belirlediği ve kurallara uyan ve uygulayan kesim olması dolayısı ile güç kültürü boyutunda farklılığa neden olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık boyutunun duygusal boyutunda farklılık 18-30 yaş arası işgörenler ile 51-60 yaş işgörenler arasında 51-60 yaş arası işgörenlerin lehine gerçekleşmiştir.

Dolayısıyla 51-60 yaş işgörenlerin örgütsel amaçlarla ve kurullarla 18-30 yaş gruplarında yer alan işgörelere göre daha bağılı olmaları duygusal bağılılık boyutunda farklılığa neden olduğu söylenebilir. Bu noktada farklılığın çıkması 51-60 yaş işgörelerin meslekte ve örgütte geçirdikleri zamanın fazla olması ve örgütte ve mesleğine alışmış olması 18-30 yaş işgörelerin ise yaşları göz önüne alındığında mesleki kıdemleri az olacağından örgüte alışma süreci içerisinde olmalarından kaynaklı olabilmektedir. Devam bağılılığı boyutunda ise farklılık 18-30 yaş arası işgörelere ile 51-60 yaş arası işgörelere arasında 18-30 yaş arası işgörelere lehine gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan 18-30 yaş arası işgörelere 51-60 yaş arası işgörelere göre örgütte kalmaya devam etme konusunda daha fazla zorunluluk hissettikleri için devam bağılılığında farklılığa neden olduğu söylenebileceği gibi 18-30 yaş işgörelere mesleki deneyimlerinin az olması dolayısıyla alternatif iş bulma imkânlarının az olduğunu düşünmekte ve iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntısını bir daha yaşamak istememeleri 51-60 yaş işgörelere ise yaşlarının ileri seviyede olması dolayı ile alternatif iş bulma imkanının az olacağını düşünmesi iş bulsa bile yeni işin getirdiği eğitimlerin maliyetlerinin işi bırakmaktan daha fazla olacağını düşündükleri gibi nedenlerde devam bağılılığında farklılığa neden olabileceği düşünülmektedir.

İşten ayrılma niyeti değişkeninde söz konusu farklılık 51-60 yaş arası işgörelere ile diğer yaş gruplarında yer alan işgörelere arasında diğer yaş gruplarında yer alan işgörelere lehine gerçekleşmiştir. Karacaoğlu 2015 çalışmasında genç işgörelere daha sık iş değiştirme eğiliminde olduklarını bunun sebeplerinde bağımsız karar verme ve uygulayabilme cesareti göstermeleri, yeniliklere açık olmaları gibi faktörlerle açıklanabileceğini ifade etmiş ve yaş ilerledikçe riske girme ve belirsizlikleri göze almanın daha zor hale geldiğini ve bununda işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir (Karacaoğlu, 2015: 18). Buradan hareketle diğer yaş gruplarında yer alan işgörelere işten ayrılma konusunda 51-60 yaş işgörelere göre daha cesaretli ve kararlı olmaları işten ayrılma niyeti değişkeninde farklılığa neden olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörelere değişkenlere ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre örgüt kültürünün güç, destek ve hiyerarşi boyutlarında, örgütsel bağılılığın

duygusal ve normatif boyutlarında ve işten ayrılma değişkeninde anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılık güç boyutunda bekâr işgörenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bu sonuç doğrultusunda örgütte çalışan bekâr işgörenlerin evli işgörelere göre örgütte işlerin işleyişini düzenleyen kural ve ilkelere daha bağılı oldukları için güç kültürü boyutunda farklılığa neden olduğu söylenebilir.

Diğer yandan söz konusu farklılık destek kültürü ve hiyerarşi kültüründe evli işgörelenler lehine gerçekleşmiştir. Evli işgörelenlerin bekâr işgörelere göre örgütte çalışmaktan daha çok memnuniyet ve mutluluk duyguları için destek boyutunda farklılığa neden oldukları söylenebilir. Hiyerarşi kültüründe ise evli işgörelenlerin bekâr işgörelere göre daha fazla örgüt içerisindeki atama ve terfilerin liyakatli bir şekilde yerine getirildiğini düşündükleri için hiyerarşi kültüründe farklılığa neden olduğu söylenebilir.

Duygusal bağılılık ve normatif bağılılık boyutunda ise farklılık evli işgörelenlerin lehine gerçekleşmiştir. Durna ve Eren 2005 yılında yaptıkları çalışmada işgörelenlerin medeni durumları evlilik yönünden değişim gösterdikçe kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum ve işgörelenlerin menuniyetinden kaynaklanan duygusal bağılılığın ve kendini örgüte adama ve sadakat değerlerinden oluşan normatif bağılılıklarının arttığı bu noktada çalışanların duygu ve sadakat ekseninde bir bağılılığın etkisinde olabileceğini ifade etmiştir (Durna ve Eren, 2005: 218). Bu noktada araştırmada evli işgörelenlerin bekâr işgörelere göre örgüt amaç ve hedeflerini daha fazla içselleştirdikleri için duygusal bağılılık boyutunda farklılığa neden oldukları düşünülmektedir. Benzer şekilde evli işgörelenlerin bekâr işgörelere göre örgütlerine ve yöneticilerine daha fazla sadakat duydukları için normatif bağılılık boyutunda farklılığa neden olduğu söylenebilir.

İşten ayrılma niyeti değişkeninde ise farklılık bekâr işgörelenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bekâr işgörelenlerin sorumluluklarının az olması nedeniyle iş değiştirme/ayrılma konusuna daha olumlu bakabilmektedirler Evli işgörelenlerin ise aile geçindirmek, çocuk gibi sorumlulukları bulunduğu için iş değiştirm/ayrılma konusunda risk almak istememektedirler. Diğer bir değişle bekâr işgörelenler evli işgörelere göre iş değiştirme konusunda daha fazla risk alabildikleri için işten ayrılma niyeti değişkeninde farklılığa neden oldukları söylenebilir. Katılımcı işgörelenlerin değişkenlere ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu noktada işgörelenlerin değişkenlere ilişkin görüşlerinin benzer olduğu ve eğitim durumlarının görüşlerinde etkisinin olmadığı söylenebilir. Katılımcı işgörelenlerin



değişkenlere ilişkin görüşleri çalıştıkları departmana göre sadece güç kültürü boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılık ise yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenler ile kat hizmetlerinde çalışan işgörenler arasında yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bu sonuç yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenler kat hizmetlerinde çalışan işgörelere göre şeflerine/yöneticilerine daha bağlı ve itaatkâr oldukları için güç kültürü boyutunda farklılığa neden oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin değişkenlere ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre güç kültürü, duygusal ve devam bağlılığı boyutlarında ve işten ayrılma niyeti değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılık güç boyutunda 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip işgörenler ile 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenler arasında 1-5 yıl arası işgörenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bu doğrultuda 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip işgörenler 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörelere göre örgütlerinin daha baskın ve otoriter bir yönetim tarzıyla yönetildiğini düşündükleri için güç kültüründe farklılığa neden oldukları söylenebilir. Duygusal bağlılık boyutunda farklılık 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip işgörenler ile 10 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenler arasında 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenler lehine gerçekleşmiştir. 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenler 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip işgörelere göre örgütleriyle kendilerini daha fazla ait hissettikleri için duygusal bağlılık boyutunda farklılığa neden oldukları söylenebilir.

Devam bağlılığı boyutunda ise farklılık 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip işgörenler ile diğer mesleki kıdem grupları arasında gerçekleşmiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip işgörenler diğer kıdem gruplarında yer alan işgörelere göre örgütten ayrılmanın kendilerine maliyetinin daha fazla yüksek olacağına inandıkları için devam bağlılığında farklılığa neden oldukları söylenebilir. İşten ayrılma niyeti değişkeninde ise farklılık 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip işgörenler ile 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenler arasında 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip işgörenler lehine gerçekleşmiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip işgörenler 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip işgörenlerin yanı sıra mesleğe yeni başlamaları nedeniyle örgütten ve mesleklerinden beklentileri ve çalışma ortamında karşılaştıkları mevcut durum işten ayrılma niyeti değişkeninde farklılığa neden olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda literatüre, sektöre, yöneticilere ve işgörelere ilişkin aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Araştırma sonucunda görüldüğü üzere otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu otoriter ve baskıcı bir yönetim anlayışıyla yönetildiklerini ve örgüt içerisinde alınan kararlarda söz haklarının olmadığını düşünmektedirler. Bu doğrultuda otel/departman yöneticilerine örgüt içerisindeki işlerin daha çok işgörenlerle iletişim kurarak ve alınan kararlara katılmalarını sağlayarak gerçekleştirmeleri önerilmektedir.

- Çalışmada görüldüğü üzere yaşları küçük ve mesleğe yeni başlamış işgörenlerin daha fazla işten ayrılma niyeti içerisinde oldukları görülmektedir. Yöneticilerin bu doğrultuda otel işletmesinde işe yeni başlayan işgörenlerin işe adapte olabilmesi için insan kaynakları departmanı ile koordineli bir şekilde çalışıp işe yeni başlayan işgörenlerin örgüt içi oryantasyonunun ve işbaşı eğitiminin sağlanması, yeni işe başlayan işgörenlerde dâhil, otel işletmesinde çalışan tüm işgörenlerin kariyer yönetimi uygulamasıyla kariyerlerinin planlanması önerilmektedir.

- Çalışmada literatür taraması sonucu örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin medeni durum ile ilişkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Değişkenlerin medeni durum ile ilişkisini inceleyen çalışmaların yapılması önerilmektedir.

- Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütleriyle bağ kurabilmesi ve örgütleriyle özdeşleşmeleri hizmet kalitesi açısından büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin otel işletmesi içerisinde işgörenlerin lehine olacak şekilde işlerin nasıl yapılacağını, işgörenlerin nasıl davranması gerektiği ve hizmet kalite standartlarını da içeren kural ve normların oluşturduğu bir örgüt kültürünün otel işletmelerinde faaliyete geçirilebilir.

- Hizmet sektörü 7/24 hizmetin sürdüğü ve emek yoğun bir sektördür. Çalışma saatlerinin uzun olduğu ve ek mesai saatlerinin fazla olduğu otel işletmelerinde işgörenlerin örgütte kalması, örgüte bağlılık duyması ve örgüt ile özdeşleşmesi adına işgören ücretlerinde düzeltme yapılabilir ve mesai saatleri için ek ödemeler yapılabilir.

- İşgörenlerin örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesine katkı sağlaması, işgörenlerin örgütlerine bağlanmasını, örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayabilecek ve işten ayrılma niyeti içerisinde girmelerini önleyebilecektir.

- Otel işletmeleri her ne kadar bir genel müdür tarafından yönetilse de departman yöneticilerinin yönetim anlayışı örgüt içerisinde farklı örgüt kültürü tiplerinin oluşmasına neden olabilmekte , örgüt içerisinde ortak amaç ve değerlerin oluşmasında zorluk çıkarabilmektedir. Bu noktada otel genel müdürlerinin departman

yöneticileriyle senkron bir şekilde hareket edip belirli kuralların ve değerlerin oluşturulması otel işletmesi açısından önem arz edecektir.

- İşgörenlerin mola/yemek saatlerinin ve izin günlerinin adil olarak dağıtılması otel işletmesinde işgörenlerin bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini arttıran ve ayrılma niyetlerini önleyen bir uygulama olacaktır.

- Yöneticilerin işgörelere yönelik geri bildirimlerini departmandaki bütün işgörenlerin bir arada olduğu meeting saatlerinde değil geri bildirimde bulunacağı işgörenlerle birebir konuşarak gerçekleştirmesi yöneticinin departman içerisinde dengeli bir otorite sağlamasına işgörenlerin ise geri bildirimler sayesinde eksiklerini görüp kendini geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu sayede işgören, kendisini geliştirebildiği örgütte kalmaya devam etmek isteyecektir.

- Otel işletmelerinde işgörenlerin yetenek ve kabiliyetlerine uygun işlere yerleştirilmesi örgüt açısından hizmet kalitesinin artması, misafir memnuniyetinin artmasına neden olacağı gibi işgörenler açısından da yeteneklerini en iyi derecede gösterebildikleri bir örgütte çalıştıkları için bağlılık ve özdeşleşme duygularını arttıran ve ayrılma niyeti azaltan bir unsur olacaktır.

- Otel işletmelerinin takım ruhunu da içinde barındıran örgüt kültürünü güçlendirmek adına örgütteki tüm işgörenlerin bir arada bulunduğu organizasyonlar yapmaları, işgörenlerde onlara değer verildiğini ve bir takım oldukları duygusu oluşturacak, örgüte bağlanmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştıracaktır.

- Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanının ücret ve mesai saatlerinin düzenlenmesi dışında işgörenleri motive edici unsurların neler olduğunun belirlenmesi adına işgörenlerle ortak olarak hareket edebilecekleri uygulamaların (kariyer yönetimi programları, işgörenlerin tatminlerini ölçen çeşitli uygulamalar performans değerlendirilmesi gibi uygulamalar) gerçekleştirilmesi, bu konuda departman yöneticileriyle ortak hareket edilmesi ve uygulamaların bu doğrultuda harekete geçirilmesi işgörenlerin bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini arttırırken tüm departmanlarda ortak bir kültürün oluşturulmasında yardımcı olacak ve ayrılma niyetini azaltacaktır.

- İşgörenlerin işten ayrılma niyetini azaltmak adına, işgörenlerle birebir iletişim tercih edilmeli, örgüt içinde veya dışında sorunların olup olmadığının belirlenmesine özen gösterilmelidir. Diğer yandan işgörenlerin, örgütteki işgörenlerle/yöneticilerle bir

sorun yaşaması, örgüt içinde mutlu olmamasına neden olacaktır. Yönetici ve işgören arasındaki geliştirilecek ikili ilişkiler, işgörenlerin sorunlarının çözümünde yardımcı olacağı gibi onlara değer ve önem verildiğini düşündürecek ve işgörelere örgütün bir parçası olduğunu hissettirecektir.

- Yöneticiler örgüt içerisinde güçlü bir kültürün nasıl oluşturulacağı, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve özdeşleşmelerinin nasıl arttırılacağı ve işten ayrılma niyetini nasıl azaltacakları konularında nasıl önlemler alacakları ve bu konularla ilgili nasıl bir çözüm getireceklerine ilişkin toplantılar gerçekleştirmeli ve çözüm önerileri sunmalıdırlar.

- Mevcut araştırma turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir çalışmanın değişkenlerinin farklı sektör çalışanları üzerindeki etkilerinin araştırılması, çalışma turizm sektörü işgörenleri üzerinde araştırma yapılacaksa akdeniz ve ege gibi turizm bölgelerindeki işgörelere yapılması, bu araştırmanın evrenini oluşturan 4 ve 5 yıldızlı oteller yerine 3 yıldızlı ve butik oteller, seyahat acentaları, havayolu şirketleri gibi turizm sektörünün paydaşlarından oluşan bir evrende gelecek çalışmaların gerçekleştirilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak işten ayrılma niyetini engellemeye yönelik uygulamaların temelini güçlü bir örgüt kültürü, işgörenlerin bağlılık ve özdeşleşme duygularının arttırılması gibi değişkenlerin oluşturduğu görülmektedir. Bu noktada, yöneticilerin ve işgörenlerin birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarını ele alan çalışmaların kavramları tek tek veya ikili gruplar halinde ele aldığı görülmektedir. Bu noktada bu çalışmanın söz konusu dört değişkenin bir bütün halinde görülebilmesi adına konuya ilişkin yapılacak çalışmalar için ipucu olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, İ. Y. Yusof, N. & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçamete, G. Aslan, B. ve Dinçer, Ç. (2012). Uygulama Öğretmenlerinin Mentörlük Becerilerinin Değerlendirilmesi. *II. Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Sempozyumu*, 16–18 Mayıs, Ankara, Türkiye, ss. 1140-1150.
- Akdağ, D. (2014). *Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgün, B. E. ve Yıldırım, M. (2020). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4151-4165.
- Akgündüz, Y. ve Akdağ, G. (2014). İşgörenlerin Kişilik Özelliklerinin Temel Benlik Değerlendirmelerine ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 295-318.
- Akman, D. (2020). *Yabancı Diller Yüksekokulu Öğretim Görevlilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akputat, A. N., Üzümcü, T. P. ve Karacan, E. (2016). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Yaşadıkları İş Stresi İle Örgütsel Bağlılıkları İlişkisi, Çeşme ve Kartepe Örneği. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5136-5149.
- Akyürek, Ç. E. Toygar, Ş. A. ve Şener, T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Katamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 138-143.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Albert, S. Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters And Building New Bridges. *Academy of Management Flevue*, 25(1), 13-17.
- Al-Emadi, M. A. S. & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees beliefs regarding training benefits and employees organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49-70.
- Alexander, M. (1998). *Organization Norms Opinionnoie*. San Diego, CA: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Alimoğlu, S. (2010). *Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Aliyev, R. (2010). *Örgüt Kültürü ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alkan, P. D. (2016). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkhoja, J. (2019). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığın İşveren Markasına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkış, F. K. (2019). *İşten Ayrılma Niyetinin Tükenmişlik, Mobbing, Duygu Düzenleme Değişkenleri Tarafından Yordanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alper, E. N. (2020). *İş Yerine Gidiş ve Dönüşün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Altın, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Altunay, A. (1999). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D.W. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices For Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Araslar, A. (2021). *İş Yükü İle İş-Yaşam Dengesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Arı, G. S. Bal, H. ve Bal, E. Ç. (2010). İşte Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Arık, H. B. (2020). *Duygusal Emek Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale
- Arıkoğlu, E. (2019). *Çalışanların İş Tatmini Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Değerlendirilmesi: Finans Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.

- Arslan, G. (2020). *Bağlılık, Diğergamlık, İşkoliklik, Tatmin ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Tezin Türü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Aşık, N. A. (2017). Pozitif ve Negatif Duygulanım ve İş Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(2), 345-362.
- Aşkın, H. H. (2014). *Mesleğe Adanmışlık, Örgütsel Sadakat ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Atakişi, C. (2020). *Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Kafkas Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Atalar, E. (2019). *İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Örgütsel Destek Algısının Moderatör Rolü (Yöneticiler Ve Çalışanlar Açısından)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ateş, M. F. Turgut, H. ve Çelik, M. (2018). Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17.UİK Özel Sayısı), 781-798.
- Atilla, D. (2017). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sesizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, E. M. (2003). *Örgüt Kültürü Değerlendirmesi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, F. Z. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 1-18.
- Aydoğan, S. E. (2010). *Resimi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aypar, S. Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2018). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(13), 116-124.
- Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bogozzi, R. P. Yi, Y. & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Bahçe, Ç. (2007). *Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamala İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kmu İİBF Dergisi*, 8(14), 13-40.
- Bakır, L. (2019). *Örgüt Kültürünün ve İşletme Demografisinin Kosgeb Desteklerine Etkisi: Burdur İli Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Baltacı, F. Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Batılı, S. B. (2010). *Oryantasyon Eğitimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi Ve Finans Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(28), 125-136.
- Begenirbaş, M. Ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Beldek, E. G. (2015). *Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Berberoğlu, G. Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Bergami, M. ve Bagozzi, R. P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem As Distinct Aspects Of Social Identity in the Organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4): 555-577.
- Bhattacharya, C. B. Rao, H. & Glynn, M. A. (1995). Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bozkurt, H. Ö. ve Demirel, Z. H. (2019). Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak İş Güvencesi Algısı: İşe Gömülmüşlüğü'nün Aracı Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1383-1404.
- Bozkurt, M. (2019). *Otel İşletmesi Çalışanlarının İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 553-546.



- Buluş, Ç. (2017). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.
- Bulutlar, F. & Öz, E. Ü. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 273-295.
- Bursa İl Merkezindeki Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri. (b.t). Temmuz 1, 2020, <https://bursa.ktb.gov.tr/TR-163167/bursa-il-merkezindeki-turizm-isletme-belgeli-konaklama-.html>.
- Bülbül, H. (2015). Bilişim Teknolojilerinin Faydaları, Yenilik ve Genel Performans Arasındaki İlişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 19-33.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Third Edition)*. San Francisco: Jossey-Boss Published.
- Cammann, C. Fichman, M. Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, Michigan: University of Michigan, Ann Arbor.
- Can, H. Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Canal, B. (2017). *Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Carmeli, A. (2005). The Relationship Between Organizational Culture And Withdrawal Intentions And Behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cevahircioğlu, B. (2017). *Spor Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Chan, L. L. M. Shaffer, M. A. & Snape, E. (2004). In Search Of Sustained Competitive Advantage: The Impact Of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices On Firm Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *The Journal of American of Business, Cambridge*, 5(1/2), 432-438.
- Chen, S. Y. Wu, W. C. Chang, C. S. Lin, C. T. Kung, J. Y. Weng, H. C. et al. (2015). Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment In Hospital Nursing Staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-17.
- Cheney, G. & Tompkins, P. K. (1987). Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Cheney, G. (1983). On The Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
- Choi, K. (2006). A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337.

- Chow, H. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal Of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Chughtai, A. A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911.
- Clark, L. A. & Watson, D. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6( 1), 52-66.
- Çakır, A. ve Gözoğlu, Ö. F. (2019). Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Econharran Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(4), 46-71.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, F. S. (2019). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ve Bir Uygulama. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 5(9), 111-128.
- Çakır, F. S. (2020). *Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) SmartPLS 3.2. Uygulamaları*. Ankara: Gazi KitapEvi.
- Çakır, Z. ve Keleş, H. N. (2019). Örgüt Kültürü Bağlamında Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma. 7. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1-2 Kasım , Burdur, Türkiye, 249-260.
- Çakır, Z. (2019). *Örgüt Kültürü Bağlamında Motivasyon Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çavuş, Ş. Ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 18-34.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2),1303-2860.
- Çetin, A. ve Topaloğlu, C. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studie*, 6(2), 457-473.
- Çetin, M. İ. (2018). *Öğrenen Organizasyonların Örgütsel Bağlılığa Katkıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çınar, E. (2018). *Örgütsel İtibarın Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Benlik Saygısı ve Sosyal Rol Kimliğinin Düzenleyici Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, H. (2018). *Örgüt Kültürünün Eğitsel Risk Algısına Etkisi (Kastomonu İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastomonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastomonu.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çiftçi, D. Ö., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 996-1007.
- Çifçiöğlü, B. A. (2008). *Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Dergisi*, 6(2), 1-23.
- Dawson, M. Abbott, J. & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A Measure Organizational Culture and Personal Attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- Dedeoğlu, B. B. Çelik, S. İnanır, A. ve Altay, H. (2016). Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet Ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 45-70.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, M. ve Demir, S. S. (2019). The Effects Of Psychological Capital on Employees' Organizational Identification in Hotels. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(3), 355-369.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.
- Demir, M. (2012). Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 47-64.
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirali, D. R. ve Ergin, Y. (1995). 1. Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (7), 125-148.

- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirok, K. N. (2020). *İlkokullarda Örgüt Sağlığı ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim: Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.
- Deniz, G. ve Aydoğan, E. (2020). Algılanan Dışsal Prestijin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 141-164.
- Denson, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98- 109.
- Deshpande, R. & Webster, F. (1989). Organization Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dijkstra, T. K. & Henseler, J. (2015). Consistent and Asymptotically Normal PLS Estimators for Linear Structural Equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10–23.
- Dinç, E. (2015). Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship between Effort-Reward Fairness, Affective Commitment, and Intention to Leave. *International Business Research*, 8(4), 259-269.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Doğan, M. S. (2012). *Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğanlı, U. (2019). *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dönmez, P. (2019). *Örgüt Kültürü İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dursun, İ. B. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset Ekonomi ve Araştırma Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Dutton, J. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

- Dutton, J. E. Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Düzgün, E. ve Yeşiltaş, M. (2019). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(3), 533-552.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4): 207-230.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algularının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Erdal, M. (2010). *Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif Ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, F. ve İşbaşı, Ö. J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-57.
- Erdem, O. (2019). *Yeni Kamu Yönetimi Çerçevesinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisi: Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, F. B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Erdurmazlı, E. (2016). Bilgi Teknolojilerinin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 331-376.
- Ergener, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ergül, O. (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 197-228.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eşitti, B. (2018). Konaklama İşletmelerinde İş Değerlerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: İş-Aile-İş Çatışmasının Aracı Rolü. *Verimlilik Dergisi*, (3), 235-257.
- Etyemez, S. (2013). *İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Eymür, E. (2009). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıklı, M. N. ( 2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Foote, N. N. (1951). Identification As The Basis For A Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework. *Organization studies*, 7(2), 117- 134.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. USA/Asheboro: Statistical Associates Publishing.
- Gautam, T. Dick, R. V. & Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Genç, S. G. ve Gümüş, M. (2018). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzıyla İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Duygu İkliminin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 209-228.
- George, D. & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step (Siteenth Ed)*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Gold, A. H. Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management*, 29(6), 784-798.
- Gökçe, Y. (2016). *Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Görmen, M. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(15), 363-388.
- Griffiths, A. (1999). Work Design and Management the Older Worker. *Experimental Aging Research*, 25(4),411-420.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 61-85.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gülbahar, H. O. (2020). *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye-Romanya Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Güllüce, A. Ç. Kaygın, E. Zengin, Y. Sağbaş, M. ve Karabal, C. (2019). Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: İstanbul İli Örneği. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(7), 30-47.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Gültekin, A. (2013). *Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayıncılık.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güneri, S. (2020). *Örgütlerde Etik Kültürün Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, A. ve Damar, A. (2018). Etik İklim Algısının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress*, 09-11 Kasım, Nevşehir, 1350-1359.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J. F. Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(12), 139-152.
- Hair, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), (Second Edition)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50(3), 199-128.
- Haslam, S. A. Eggers, R. A. & Reynolds, K. J. (2003). The Aspire Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources to Enhance Organizational Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83-113.
- Hayta, Ö. (2019). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hemdi, M. A. ve Nasurdin, A. M. (2007). Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 1-23.

- Henseler, J. Hubano, G. & Ray, P. A. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J. Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herrbach, O. (2006). A Matter Of Feeling? The Affective Tone Of Organizational Commitment and Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 629-643.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social Identity And Selfcategorization Processes In Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hultman, K. E. (2012). Culture. In *The Encyclopedia Of Human Resource Management*. (160-164). Sanfrancisco: Published in Prescott.
- Irmak, S. D. (2019). *İşyerinde Psikolojik Taciz İle Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İçöz, D. (2014). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- İlusu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- 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.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(11), 160-177.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İştahlı, S. B. (2013). *Duygusal Emegin Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Duygusal Zekânın Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Jafarova, F. ve Sağlam, N. (2018). Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 10 (3), 57-82.
- Jalless, T. & Ghauri, S. (2016). Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study on a Pakistani Private University. *Market Forces College of Management Sciences*, 11(1), 11-26.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R, Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506.
- Jones, M. F. (2007). *The Impact Of Leaders' Values and Organizational Culture on Hospitality Program Effectiveness*. (Unpublished PhD Thesis). University of Claremont Graduate University, Claremont.
- Joo, B. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.



- Jun, W. Mian, Z. & Baiyin, Y. (2009). Does The Traditional Culture Affect Organizational Identification? An Analysis of The Perception Channels in Organizational Identification of Chinese Employees. *Frontiers of Business Research in China*, 3(3), 343-361.
- Jung, H. S. Yoon, H. H. ve Kim, Y. J. (2012). Effects Of Culinary Employees' Role Stress On Burnout and Turnover İntention İn Hotel İndustry: Moderating Effects On Employees' Tenure. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2145-2165.
- Kablan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundations and extensions. Advanced Quantitative Techniques in The Social Sciences*. Madison: Sage Publications.
- Kahraman, Y. (2020). *Örgüt Kültürünün Duygusal Bağlılığa Etkisi, Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü: Mersin İli Lojistik Sektöründe Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27-62.
- Kaiser, H. F. (1974). An Index Of Factorial Simplicity. *Psychometrik*, 39(1), 31-36.
- Kale, A. ve Akgündüz, Y. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, İş Stresleri ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Mersin İlinde Bir Uygulama. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 31-49.
- Kale, G. & Shimpi, S. (2020). Testing Role of Hrm Practices and Organizational Commitment on Organizational Performance With Reference to Seasonality In Tourism Employment. *Journal of Hospitality Application & Research*, 15(2), 23-46.
- Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89.
- Kalmaz, P. E. (2018). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme Üzerine Etkileri Hakkında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 227-237.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, M. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (26), 77-97.
- Karaalioglu, Z. F. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Karabıyık, A. (2019). *Örgüt Kültürü ve İş tatmini Arasındaki İlişki; Konya İlinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-21.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.
- Karakaş, M. (2014). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karalar, S. (2015). *Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 265-283.
- Kartika, E. W. & Pienata, C. (2020). The Role of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Hotel Industry. *Jurnal Manajeme*, 24(3), 373-391.
- Kavacık, M. Baltacı, F. ve Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73-85.
- Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliyet Dergisi*, (155), 119-143.
- Kaya, Y. M. (2008). *Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Keleş, D. (2020). *Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, H. N. Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.

- Kemer, E. ve Aslan, Z. (2017). Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 440-460.
- Kemer, E. (2017). *Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kendirliğil, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, B. (2020). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Algılanan İstihdam Edilebilirlik ve İş Yükü Algısının Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, Z. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Khuong, M. N. & Nhu, N. V. Q. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), 329-336.
- Kılınç, S. (2017). *Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme, Sapkın Davranışlar ve Sinizme Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kıran, E. (2017). *Örgütsel Sinizm ve İşe Gömülü Olmanın Psikolojik Sermaye ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (Second Edition)*. New York: Guilford Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (Third Edition)*. New York: Guilford Press.
- Koca, S. Y. (2009). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kocaman, S. Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 167-183.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Kolancıoğlu, B. ve Karabulut, A. T. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 115-131.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.

- Korkmaz, O. Aydemir, S. ve Uysal, H. T. (2017). Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hâkim Kurum Kültürünün Etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 62-80.
- Kosa, G. (2010). *Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Kurnaz, K. (2020). *Örgütsel Sinizm Algısının Üretkenlik Karşısı İş Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lahiry, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture. *Training & Development*, 48(4), 50-52.
- Lakos, A. ve Phipps, S. (2004). Creating a Culture of Assessment: A Catalyst for Organizational Change. *Libraries and the Academy*, 4(3), 345-361.
- Lane, V. R. & Scott, S. G. (2007). The Neural Network Model of Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(2), 175-192.
- Liao, S-H. Hu, D-C. & Chung, H-Y. (2009). The Relationship Between Leader-Member Relations, Job Satisfaction and Organizational Commitment in International Tourist Hotels In Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (8), 1810-1826.
- Lin, M. M. & Wu, Y. H. (2013). The Relationships Among Business Strategies, Organisational Performance and Organisational Culture In The Tourism Industry. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(5), 1-8.
- Liu, F., Wang, X. Tian, X. & Tang, Y. (2017). The Effect of Corporate Social Responsibility on Hotel Employees' Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Identification, 17. *International Conference on Service Systems and Service Management*, 16–18 June , Dalian, China, ss. 1-5.
- Lu, V. N. Capezio, A. Restubog, S. L. D.Garcia, P. R. J. M. & Wang, L. (2016). In Pursuit Of Service Excellence: Investigating The Role Of Psychological Contracts and Organizational Identification Of Frontline Hotel Employees. *Tourism Management*, 56, 8-19.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence- Based Approach (12th Edition)*. New York: Mcgraw-Hill Irwin.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A. & Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Malkoç, N. (2018). *Özel Spor İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Alguları Örgüt Kültürü Algısını Yordar Mı?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 177-201.
- Manyas, S. (2018). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Martin, J. Feldman, M. S. Hatch, M. j. & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453.
- Mascimento, J. C. H. B. & Silva Macedo, M. A. (2016). Structural Equation Models using Partial Least Squares: an Example of the Application of SmartPLS in Accounting Research. *Journal of Education and Research in Accounting*, 10(3), 282-305.
- Masood, S. A. Dani, S. S. Burns, N. D . & Backhouse, C. J. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meek, V.L. (1988). Organization Culture: Orijin and Weaknesses. *Orjanization Studies*, 9(4), 453-473.
- Mengi, R. Ş. (2020). *Mavi Yaka Çalışanlarında Örgütsel İletişim Doyumu İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. Stanley, D. J. Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 539.
- Mihnonac, K., Herrbach, O. & Guerrero, S. (2006). The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3),477-493.
- Mobley, W. H . (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management*, 7(1), 111-116.
- Morçin, S. E. ve Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.

- Morçin, S. E. ve Çoşkun, B. (2020). Liderle Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Önbüro Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1908-1922.
- Morçin, S. N. ve Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Nartgün, S. S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1361-1376.
- Nassar, A. M. O. (2017). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama Libya Merkez Bankası (Libyan Central Bank)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Newton, L. A. & Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Öktem, Ş. (2013). The Effect of the Ethical Leadership on Perceived Organizational Justice and Organizational Identification of the Employees: The Case of Tourism Businesses. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 1 (3), 10-21.
- Özcan, F. (2013). *Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdemir, A. (2006). *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 237-250.
- Özdemir, İ. H. (2019). *Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık ile Olan İlişkinin Öğretmen Algularına Göre İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Özdevecioğlu, M. (1993). Organizasyon Kültürü. *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, 2(12), 11-13.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özer, E. (2018). *Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Özer, S. ve Kaçmaz, S. (2020). Örgütsel Sosyalizasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Otel Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi. *Journal of Academic Tourism Studies*, 1(1), 46-58.

- Özgül, E. (2013). *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özkan, Ç. ve Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş değerlendirinin Dönüşümüne Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), 1-14.
- Özkoç, A. G. ve Katlav, E. Ö. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 115-130.
- Özsoy, E. (2005). *Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, A. B., Hancer, M. ve Wang, Y-C. (2014). Interpersonal Trust, Organizational Culture, and Turnover Intention In Hotels: A Cross-Level Perspective. *Tourism Analysis*, 19( 2), 139-150.
- Öztürk, M. (2018). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Öztürk, T. (2020). *Bir E-Ticaret Aracı Olarak Sosyal Medyanın Satın Alma Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Instagram Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.
- Pala, B. (2009). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Pala, Y. (2020). *Örgüt İklimi İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Sivas Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Perçin, N. Ş. ve Arslanergül, B. D. (2020). Kurumsal İtibar Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 1-31.
- Phetkaew, C. (2015). *Influence Of Leadership Behavior, Organizational Culture and Organizational Commitment On Employee Turnover Intention*. (Unpublished PhD Thesis). University Utara Malaysia, Malaysia.
- Polat, H. (2009). İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *Education Sciences*, 4(3), 1150-1159.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Ramandeep, S. & Tesic, A. (2017). Organizational Culture and its Impact on Job Satisfaction and Turnover Intention – A Study of Heis in Mohali District, India. *In; Innovation, Ict And Education For The Next Generation Thematic Proceedings*, May 26-27, Novi Sad, ss.119-134.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

- Reade, C. (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Riketta, M. (2003). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Bill, J. B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Rodríguez, G. C. Román, C. P. & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2019). The relationship between identification and loyalty in a public university: Are there differences between (the perceptions) professors and graduates?. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 122-128.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz Vergiliel, M. (2016). *Örgüt Kültürü*. Bursa: Aktüel Yayınevi.
- Salı, J. B. (2018). Verilerin Toplanması. İçinde; *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Ed: A. Şimşek), ss. 134-161. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Salkin, N.J. & Rasmussen, K. (2007). *Encyclopedia of Measurements and Statistics*. California: Sage Publications.
- Sarıdede, U. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Savcı, G. (2012). *Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Sayın, C. (2018). *Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bağlamında Ankara Enerji Sektörü Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Third Edition)*. USA: Jossey-Bass.
- Schrodt, P. (2002). The Relationship between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organization. *Communication Studies*, 53(2), 189-202.
- Schuberth, F., Dijkstra, T. K. & Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling using ordinal categorical indicators. *Quality & Quantity*, 52(1), 9-35.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Randall E. Schumacker The University of Alabama Richard G. Lomax The Ohio State University Modeling (Third Ed). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Scott, C. R. Corman, S. R. & Cheney, C. R. (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *International Communication Association*, 8(3), 293-336.
- Setyaningsih, N. & Nawangsari, L. C. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Turnover Intention With Job Satisfaction as Mediating Role. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(2), 277-286.



- Sevinçtekin, H. (2020). *Bir Yükseköğretim Kurumunda Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Seyhan, F. (2020). *Sağlık Çalışanlarının Yaşadığı Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Seyrek, İ. H. ve İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1),63-74.
- Shepherd, J. L. & Mathews, B. P. (2000). Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives. *Employee Relations*, 22(6 ), 555-575.
- Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Sığrı, Ü. Şişman, F. A. ve Gemlik, H. N. (2010). Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (5), 101-121.
- Sığrı, Ü. Tabak, A. ve Ercan, Ü. (2009). Kültürel Değerlerin Yönetimsel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Simpson, S. & Cacioppe, R. (2001). Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to Achieve Key Business Objectives And Outstanding Customer Service. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 394-401.
- Smadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Solak, C. (2017). *Özelleştirme Uygulamasının Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Solmaz, S. ve Çolakoğlu, T. (2019). Örgüt Kültür Tipleri ve Özdeşleşme: İş Tatminin Aracılık Etkisi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(4), 105-119.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal Of Economic Issues*, 38(1), 113-137.
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 221-227.
- Sökmen, A. ve Sezgin, A. C. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Sökmen, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steinhoff, C. R. & Owens, R. G. (1998). Managing The Organizational Culture of Rural Schools: Creating Environments for Human Development. *Paper presented at the Annual Meeting of the National Rural Educational Association*, 89,1-22.
- Stephens, K. K. & Dailey, S. L. (2012). Situated Organizational Identification in Newcomers: Impacts of Preentry Organizational Exposure. *Management Communication Quarterly*, 26(3), 404-422.
- Stumpf, S. A. & Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Subba, D. (2019). Antecedent and Consequences of Organizational Identification: A Study in The Tourism Sector Of Sikkim. *Future Business Journal*, 5(4), 1-9.
- Sugiono, E. & Safitri, A. D. (2019). Analysis of Job Insecurity, Job Satisfaction and Organizational Culture on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitments in PT. Seraphim Life Center, Jakarta. *Journal of Resources Development and Management*, 59,17-25.
- Sune, A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sünnetçioğlu, S. Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şahin, H. (2018). *Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü Tipleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Eskişehir.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenel, M. F. (2019). *Hizmet ve İmalat Sektöründe Örgütsel Bağlılık Farkları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, Ş. Ş. Çelik, A. ve Akgemci, T. (2020). *Davranış Bilimleri*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 79-94.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (Sixth Ed)*. Pearson: Boston.
- Tak, B. ve Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma. *12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 27-29 Mayıs, Bursa, Türkiye, ss. 59-63.
- Tamer, İ. İyigün, Ö. N. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.

- Tan, K. L. Sim, P. L. Goh, F.Q. Leong, C.M. Ting, H. (2020). Overwork and Overtime on Turnover İntention in Non-Luxury Hotels: Do Incentives Matter? . *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 397-414.
- Tanis, M. & Beukeboom, C. J. (2011). Organizational identification and the communication of identity: Effect of message characteristics on cognitive and affective identification. *British Journal of Social Psychology*, 50(4), 784-791.
- Tapan, Ö. (2019). *Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, A. (2016). *İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Narsistik Kişilik Eğilimleri İle Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Antalya İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Taş, H. (1999). *Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Taşdemir, A. O. (2019). *Y Kuşağının Örgütsel Sessizliğinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.
- Taylor, S. Levy, O. Boyacigiller, N. A. & Beechler, S. (2008). Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 501-527.
- Tekeler, M. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tekin, Y. (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya' da Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tekne, S. (2019). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Buna Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Teo, T. S. H. Srivastava, S. C. & Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: An empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99-132.
- Tepici, M. & Bartlett, A. L. B. (2002). The Hospitality İndustry Culture Profile: A Measure of İndividual Values, Organizational Culture, And Person-Organization Fit As Predictors of Job Satisfaction And Behavioral İntentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Terzi, M. E. (2020). *Tersine Mentorluk Uygulamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Toker, B. Çevirgen, A. ve Kalıpçı, M. B. (2019). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Uygulama*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 38-53.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. Y. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tolman, E. C. (1943). Identification And The Post-War World. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141-148.
- Topal, A. (2019). *Kurum Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılığını Etkileme Sürecinde Otantik ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .
- Toprakkaz, B. A. (2017). *Değişim Mühendisliği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Toraman, Ö. (2009). *İş - Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (2008). Contextual Factors and Cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Trepte, S. & Loy, L. S. (2017). Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. *The International Encyclopedia of Media Effect*, 1-13.
- Tufan, G. (2019). *Örgüt Kültürü ve Kariyer Doyumu İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 15-117.
- Turgut, H. Soran, S. ve Ateş, M. F. (2017). Örgütsel Özdeşleşme İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 577-592.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.

- Türk, O. (2020). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırmanın Düzenleyici Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2007). Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma. *İçinde; XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, ss. 525-533.
- Uğuz, S. S. (1999). *Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uludağ, G. (2019). Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(Özel Sayı), 2043-256.
- Usta, M. E. (2013). *Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Uştu, H. (2014). *Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Sosyo Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin Algıladığı Örgütsel Destek İle Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Güvenin Aracı Rolü. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 133-155.
- Van Dick, R. Wagner, U. Stellmacher, J. Christ, O. & Tissington., P. A. (2005). To Be(Long) or Not to Be(Long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Varoğlu, A. (2013). Örgüt Kültürü. İçinde; *Örgütsel Davranış*, (Ed: Ç. Kırel ve O. Ağlargöz, ss. 88-116. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vizano, N. A. Utami, W. & Johanes, S. (2021). The Effect of Working Stress and Organizational Commitment on Turnover Intentions with Organizational Culture as Intervening Variable among Middle Managers in Indonesia. *Psychology And Education*, 58(2), 4565-4573.
- Voorhees, C. M. Brady, M. K. Calantone, R. & Ramirez, E. (2015). Discriminant Validity Testing In Marketing: An Analysis, Causes For Concern, and Proposed Remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119-134.
- Vujicic, D. Jovicic, A. Lalic, D. Gagic, S. & Cvejanov, A. (2014). The Relation between Job Insecurity, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in The Tourism Sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.

- Wetzels, M. Odekerken-Schröder, G. ve Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24,1-32.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yağcı, P. (2020). *Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yalım, F. ve Mızrak K. C. (2021). Örgütsel Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Örgüt Kültürü: Havacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(2), 737-759.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85.
- Yavan, A. A. (2018). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, A. (2017). *Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler, Gebze.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeşil, Y. (2015). *Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıfe1, L. (2018). *Career Growth And Turnover Intention: The Mediator Role Of Career Commitment and Organizational Identification*. (Unpublished PhD Thesis). ISCTE Business Scholl Instituto Universitario de Lisbon, Portugal.
- Yıldırım, B. (2016). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Yılmaz, M. (2019). *Örgütsel Özdeşleşme ile Sosyal Medya Kullanım ve Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Mersin Büyükşehir Belediyesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yılmaz, Ö. ve Eroğluer, K. (2018). Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme ve Güç Mesafesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(13), 65-81.

- Yılmaz, Ö. (2003). *Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, S. E. (2018). *İş-Aile Çatışmasının, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sosyal Normların Düzenleyici Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Yılmaz, V. ve Kınaş, Y. (2020). Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Bir Elektrik Dağıtım Şirketinin Hizmet Kalitesinin Araştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 437-456.
- Yılmaz, Y. (2018). *Örgüt Kültürü ve Örgüt Bağlılık İlişkisinin Kamu Kurumlarında İncelenmesi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- You, Y. J. (1996). An Empirical Test Of Turnover Theory: In The Case Of Korean Hotel Employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1(1), 50-60.
- Yousuf, N. İ. (2015). *Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2013). Kültür. İçinde; *Davranış Bilimleri* (Ed: A. Şimşek ve Ö. Eroğlu), ss. 28-32. Eskişehir: Eğitim Yayın Evi.
- Zamanou, S. & Glaser, S. (1994). Moving Toward Participation and Involvement. *Group & Organization Management*, 19(4), 475-502.
- Zhang, Y. Guo, Y. & Newman, A. (2017). Identity Judgements, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects Based On Group Engagement Model. *Tourism Management*, 61(0), 190-197.
- Zopiatis, A. Constanti, P. & Theocharous, A. L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma; Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezinin uygulama çalışmasıdır. Anketimiz, Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen soruların karşısındaki kutulardan birini seçerek "X" ile işaretleyiniz. Araştırmanın bilimsel amacına ulaşması, ankete vereceğiniz samimi cevaplarla bağlıdır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Anketi cevaplama konusunda göstereceğiniz özen ve samimiyetten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Müge Öcal  
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman: Doç. Dr. Ali Avan  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Turizm Fakültesi

#### 1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz

- 1.Cinsiyetiniz Kadın ( ) Erkek ( )  
2.Yaşınız .....  
3.Medeni Durumunuz Evli ( ) Bekâr ( )  
4.Eğitim Durumunuz İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )  
5.Mesleki Kıdem ..... yıl ..... ay  
6.Çalışılan Departman Ön büro ( ) Yiyecek-içecek ( ) Kat hizmetleri ( ) Muhasebe ( )  
Teknik servis ( ) Satış-Pazarlama ( ) İnsan Kaynakları ( ) Diğer .....

#### 2. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum					
İşletmemizde cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	1	2	3	4	5
İşletmemizde grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	1	2	3	4	5
İşletmemizdeki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde işler az sayıda kural ve işlemlerle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	1	2	3	4	5
Çalıştığımız işletme birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	1	2	3	4	5
İşletmemizde işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	1	2	3	4	5
İşletmemiz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çalışma programları uzun vadeli yapılır.	1	2	3	4	5
İşletmemizde iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizdeki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	1	2	3	4	5



### 3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
İşletmenin sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
İşletmede, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
İşletmenin, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.	1	2	3	4	5
Meslek hayatımın kalan kısmını bu işletmede geçirmekten büyük mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
İşletmeye karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Kendimi, işletmeye karşı “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Eğer bu işletmeye bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
İşletmeden şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.	1	2	3	4	5
İşletmeden ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşletmeden ayrılmamanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	1	2	3	4	5
Şu an zorunlu olduğum için bu işletmede çalışmaya devam ediyorum.	1	2	3	4	5
İşletmeden ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
İşletmeden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
İşletmeden çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın işletmeye karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
İşletmeden şu anda ayrılmazdım; çünkü, buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
İşletmeme karşı büyük minnettarlık hissediyorum.	1	2	3	4	5

### 4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
Birisi çalıştığım işletmeyi eleştirdiğinde, bunu kişisel bir hakaret gibi algılarım.	1	2	3	4	5
Başkalarının çalıştığım işletmeyle ilgili düşünceleriyle ilgiliyimdir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım işletmeyle ilgili konuşurken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	1	2	3	4	5
Birisi çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel bir iltifat olarak algılarım.	1	2	3	4	5
Medyadaki bir haber çalıştığım işletmeyi eleştirirse bundan utanç duyarım.	1	2	3	4	5

### 5. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	1	2	3	4	5
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5